

**Miguel Fernando  
Brandão Teixeira**

**Redefinição da Identidade Corporativa:  
A perspetiva dos Colaboradores internos**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Belém Barbosa Professora Adjunta Convidada do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

**O júri**

presidente

Professor Doutor Sérgio dos Santos Barreto  
Professor Adjunto, Universidade de AveiroDoutora Sandrina Francisca Teixeira  
Professora Adjunta, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do PortoDoutora Maria de Belém da Conceição Ferreira Barbosa  
Professora Adjunta Convidada, Universidade de Aveiro (Orientadora)

## **Agradecimentos**

Durante esta longa jornada de investigação foram muitas as pessoas que me apoiaram e encorajaram para a realização deste trabalho.

Para a conceção deste projeto de investigação foi fundamental o acompanhamento e a disponibilidade da Professora Belém Barbosa, orientadora da presente dissertação. A sua vasta experiência e conhecimento na área do Marketing e em Pesquisa de Mercado revelaram-se cruciais para me orientar na realização e melhoria deste trabalho.

A oportunidade que o Grupo Salvador Caetano me proporcionou com o estágio curricular representou um importante marco na minha vida, tanto em termos profissionais como pessoais. Neste sentido, torna-se fulcral agradecer esta oportunidade em especial à Dr.<sup>a</sup> Helena Quesado, tutora do estágio curricular, que sempre se mostrou disponível a ajudar na realização do presente trabalho e que forneceu todos os dados necessários à sua elaboração. A sua simpatia e amabilidade também foram determinantes, visto ter facilitado a minha integração na Empresa. Agradeço também a todos os Colaboradores da CaetanoBus que se mostraram disponíveis para responder ao questionário.

Agradeço ao Sérgio Martins que me ofereceu o computador no qual realizei a minha dissertação. Agradeço igualmente à minha prima, Daniela Reis, e ao seu namorado, Nuno Vitorino, que se disponibilizaram para me receber em casa deles, em Aveiro, aquando do 1º ano do Mestrado de Marketing.

Em especial agradeço aos meus pais, Fernando Teixeira e Lúcia Brandão, e à minha irmã, Tânia Teixeira, pois sem o sacrifício deles não teria chegado onde cheguei.

Agradeço à Rita Ferreira, minha namorada, que sempre me motivou na realização desta dissertação, tendo sido um apoio bastante importante.

Agradeço ao Rui Pinto e à Rosário Pereira, colegas de estágio que entretanto se tornaram bons amigos, o apoio na elaboração do questionário e na criação dos respetivos gráficos.

**Palavras-chave:** Identidade corporativa; Imagem corporativa; Colaboradores; Percepção.

## Resumo

A procura pelo sucesso empresarial tornou-se uma batalha diária das organizações. O reconhecimento por parte do mercado global tomou conta dos empresários que por sua vez, esquecem-se que o sucesso vem dos recursos internos das suas empresas. Este trabalho de investigação pretende fazer uma reflexão sobre a construção de uma Identidade Corporativa sólida, e focar a perspetiva dos Colaboradores. Neste sentido tornou-se necessário fazer uma pesquisa bibliográfica em torno do tema Identidade Corporativa, com enfoque no papel dos Colaboradores neste campo, Imagem e Cultura Corporativas, assim como outros conceitos inerentes.

Assim, a presente pesquisa teve como propósito avaliar a percepção dos Colaboradores da CaetanoBus, empresa do Grupo Salvador Caetano, após a redefinição da Identidade Corporativa, que foi executada durante o estágio curricular que realizei nessa empresa. O estudo incidiu sobre a forma como os Colaboradores da Empresa percebem a Nova Identidade Corporativa, assim como elementos inerentes a essa mudança, ou seja, Plataformas de Comunicação, Assinatura, Imagem e Valores da Empresa. Este estudo foi realizado durante um estágio curricular na CaetanoBus. Esta junção entre a dissertação e o minirelatório de estágio surge no âmbito da diversidade de tarefas realizadas e da minha própria ambição. Tal como é demonstrado pelo resumo de algumas tarefas realizadas durante o estágio curricular, estas proporcionaram o enquadramento do estudo que dá título a este trabalho.

O estudo realizado permitiu verificar diversos pontos, principalmente:

- O perfil da CaetanoBus, sendo que os Colaboradores caracterizam-na sobretudo como **Confiante, Sincera e Honesta**;
- A avaliação geral dos Colaboradores relativamente aos Valores da CaetanoBus: a **Tradição** é o principal valor que os Colaboradores identificam com a Empresa, a seguir destaca-se o **Respeito e a Inovação**. O Valor com a classificação mais baixa é o **Rigor**, assim deverá ser feita a identificação das razões para que os Colaboradores não considerem tão presente o Valor Rigor, e definidas estratégias que contribuam para a futura resolução deste problema, o que ultrapassa o âmbito e objetivos do presente estudo.
- Quase todas as hipóteses de pesquisa não são suportadas pelos dados estatísticos do estudo, este facto poderá evidenciar que as variáveis Personalidade da marca, Imagem da CaetanoBus e a Satisfação com a Nova Identidade Corporativa não variam consoante as variáveis – sexo, escolaridade, idade, função e antiguidade – dos seus Colaboradores.
- Entre outras conclusões finais.

**Keywords:** Corporate Identity; Image Identity; Employees; Perception.

## **Abstract**

Demand for business success has become a daily battle between the organizations. The recognition by the global market took over the business which in turn forget that success comes from internal resources.

The purpose of this article is to reflect on the construction of a strong Corporate Identity and about the importance of Employees in this sector. In this sense it was necessary to do a literature research around the Corporate Identity theme, focusing on the role of Employees in this field, Image and Corporate Culture, as well as inherent concepts.

Thus, this research aimed to evaluate the perception of CaetanoBus Employees after the redefinition of Corporate Identity. It was carried out a study that focus how CaetanoBus Employees evaluate the New Corporate Identity, as well as concepts related to this change, as Communication Platforms, Signature, Image and Company Values.

In addition to what has already been mentioned, this article it is based in my internship at CaetanoBus.

The union of the master thesis with the mini internship report it arises due to the diversity of tasks that I done and also because of my ambition. Thus, it is included a short summary of the tasks made by myself during the internship, for being the framework of the study which gives title to this research.

The study has shown several points, especially:

- The profile of the company - its employees have primarily characterized the company as Confident, Sincere and Honest;
- The overall rating of the Employees relation to the values of CaetanoBus: Tradition is the main value that Employees identified with the Company. Then they highlighted the Respect and Innovation. The value with the lowest rating is Rigor. Because of that should be identified the reasons why employees have given this classification, and define new strategies that may contribute to the future resolution of this issue, which goes beyond the scope and objectives of this study;
- Almost all research hypotheses are not supported by statistics from the study. This might show that the variables of the brand Personality, Image of CaetanoBus and Satisfaction with New Corporate Identity does not vary according with the variables - gender, education, age, function and seniority - of its Employees.
- Among other conclusions.

**"A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo."**

Peter Drucker

## Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>i</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>ii</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1 - Objetivos .....	1
1.2 – Dissertação e Minirelatório de Estágio Curricular .....	2
1.3 - Organização da Dissertação .....	2
<b>2. Revisão de Literatura .....</b>	<b>4</b>
2.1 Identidade Corporativa: Conceptualização histórica e importância. ....	4
2.1.1 Definição de Identidade Corporativa .....	5
2.1.2 - Diagnosticar a Identidade Corporativa .....	7
2.1.3 - Imagem Corporativa .....	9
2.1.4 - Relação entre Identidade e Imagem Corporativas .....	10
2.2 Identificação dos Colaboradores com a Identidade Corporativa .....	12
<b>3. Caso de Estudo - CaetanoBus .....</b>	<b>15</b>
3.1 Análise Interna da empresa CaetanoBus .....	15
3.1.1- CaetanoBus no seio do Grupo Salvador Caetano .....	15
3.1.2 – História (marcos principais e transformações/alterações relevantes) .....	16
3.1.3 – Visão, Missão e Valores .....	17
3.1.4 – Diagnóstico da Empresa.....	17
3.2 CaetanoBus – Nova Estratégia de Marca .....	18
3.2.1 – Objetivos   Oportunidades .....	18
<b>4. Minirelatório de Estágio Curricular .....</b>	<b>21</b>
<b>5. Metodologia .....</b>	<b>27</b>
5.1 Questões de pesquisa .....	29
5.2 Hipóteses de pesquisa.....	29
5.3 População e Amostra .....	31
5.4 Instrumentos de pesquisa: Questionário .....	32
5.4.1 - Pré-teste .....	34
5.5 Variáveis .....	34
5.5.1 – Características dos Colaboradores Indiretos .....	34
5.5.2 – Imagem da CaetanoBus .....	34
5.5.3 Personalidade da marca .....	35
5.5.4 – Valores da Empresa .....	36

5.5.5 – Satisfação com a Nova Identidade Corporativa da CaetanoBus .....	36
5.6 Técnicas de análise estatística .....	37
5.6.1 - Teste t .....	37
5.6.2 - Teste da Anova .....	37
5.6.3 - Teste do Alpha de Cronbach.....	38
<b>6. Análise dos resultados .....</b>	<b>39</b>
a. Caraterização da amostra .....	39
b. Análise descritiva dos resultados.....	42
c. Teste das hipóteses de pesquisa .....	49
<b>7. Conclusão .....</b>	<b>68</b>
7.1 Implicações para a gestão .....	70
7.2 Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.....	70
7.3 Considerações finais sobre o Estágio realizado .....	71
<b>8. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>72</b>
<b>9. Anexos .....</b>	<b>75</b>
9.1 Marcos Históricos.....	75
9.2 Indicadores da Empresa .....	76
9.3 Escala de Personalidade da Marca, nos Estados Unidos, de Aaker (1997), com 42 itens.....	76
<b>10. Apêndice .....</b>	<b>77</b>
10.1 Questionário .....	77



## Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura Organizacional da Salvador Caetano Indústria.....	15
Figura 2 - Estrutura Organizacional por Áreas de Negócio.....	16
Figura 3 – Peças de comunicação da Nova Identidade Corporativa.....	19
Figura 4 - Estudo organizativo GSC.....	20
Figura 5 - Folheto Centro de Formação Salvador Caetano.....	22
Figura 6 - Monofolha de Produto – iTRABUS_crewbus.....	23
Figura 7 - Ação Dia do Sorriso realizada no universo do Grupo Salvador Caetano.....	23
Figura 8 - Fórum Ser Caetano.....	24
Figura 9 - Ação Foto com todos os Colaboradores para assinalar saída da última unidade MAN Lion's City Midi.....	25
Figura 10 - Saga Departamento de Pessoas, Marca e Comunicação (DPC).....	25
Figura 11 – Manual de Acolhimento GSC – Capa.....	26
Figura 12 – Site CaetanoBus – Página Inicial.....	26

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Indicadores da Personalidade da Marca.....	35
---	----

## **Lista de acrónimos e siglas**

**GSC** – Grupo Salvador Caetano

**TCAP** – Toyota Caetano Portugal

**DPC** – Departamento de Pessoas, Marca e Comunicação

**PPT** – Microsoft Power Point

**SPSS** - *Statistical Package for the Social Science*

## 1. Introdução

A evolução tecnológica e dinâmica do mercado, Valores e comportamentos de consumo levaram a que, na última década, a Identidade Corporativa se tenha tornado um paradigma bastante importante na estratégia de gestão das organizações (Fill, 2006). Esta importância advém do facto de que Identidade Corporativa corresponde ao que a organização é, ou seja, traduz o conjunto de características (elementos, produtos, sustentabilidade ambiental e financeira...), Valores e crenças com que a organização se identifica e se diferencia das demais. Segundo Millward, Kiriakidou & Millward (2000) a Identidade Corporativa é uma ferramenta de Marketing, um termo que se refere à forma como as organizações se apresentam e como podem otimizar as relações com os seus *stakeholders*. Além disso deve ser entendida quer pela forma como uma organização se apresenta ao público (Alessandri, 2001), como o conjunto de características únicas enraizadas no comportamento dos seus Colaboradores (Riel & Balmer, 1997).

Nos últimos anos tem sido dada alguma importância por parte dos estudiosos sobre a importância da Identidade Corporativa. Contudo, estudos que demonstrem a importância dos Colaboradores na construção de uma Identidade Corporativa sólida são ainda escassos e neste sentido o principal objetivo desta dissertação de mestrado é contribuir para a investigação sobre o contributo dos Colaboradores para a criação e gestão eficiente da Identidade Corporativa, salientando alguns estudos sobre esta temática. Neste sentido, Schneider e Bowen (1985) e Balmer e Wilkinson (1991) afirmam que os Colaboradores representam o ponto de ligação entre o ambiente interno e externo de uma marca, tendo por isso um grande impacto na perceção dos consumidores da empresa ou organização em questão.

### 1.1 - Objetivos

Os objetivos desta dissertação são:

- Realizar uma sistematização dos contributos da literatura disponível sobre a Identidade Corporativa;
- Compreender qual a influência dos Colaboradores na criação de uma Identidade Corporativa sólida;
- Compreender qual a influência dos Colaboradores na gestão eficiente da Identidade Corporativa sólida;

- Avaliar a percepção dos Colaboradores da CaetanoBus após a redefinição da Identidade Corporativa.

## **1.2 – Dissertação e Minirelatório de Estágio Curricular**

A presente dissertação foi realizada em paralelo com o meu estágio curricular na CaetanoBus, Empresa do Grupo Salvador Caetano. Neste sentido, apesar de a conclusão do Mestrado poder ter a natureza de relatório de estágio, optamos por um caminho misto, ou seja, a inclusão do minirelatório de estágio nesta dissertação. Esta estratégia surgiu no âmbito da diversidade de tarefas de marketing realizadas, da minha própria ambição e com a possibilidade de ficar com a experiência de realização de uma dissertação, com todas as especificidades desse trabalho. Neste sentido é apresentado neste documento, um breve resumo das tarefas realizadas durante o mesmo, por serem o enquadramento do estudo que dá título a este trabalho.

## **1.3 - Organização da Dissertação**

A dissertação encontra-se dividida em 6 capítulos. O primeiro capítulo destina-se à introdução de todo o trabalho. O segundo destina-se à revisão de literatura mais relevante para o estudo realizado.

O terceiro capítulo apresenta a CaetanoBus, Empresa alvo da presente investigação. Neste sentido é feito um enquadramento da Empresa, são descritos alguns marcos importantes da sua história e é realizado um diagnóstico atual da CaetanoBus. Além disso, apresenta-se a estratégia que foi idealizada, em parceria com a CAETSU (Empresa de design do GSC) para a Nova Identidade Corporativa da CaetanoBus, descrevendo os objetivos e oportunidades inerentes à mesma. O quarto capítulo destina-se à apresentação do minirelatório de estágio curricular realizado na CaetanoBus. Este capítulo tem como intuito aliar à presente dissertação alguns dos trabalhos desenvolvidos aquando do estágio curricular na CaetanoBus, Empresa do Grupo Salvador Caetano, no período compreendido entre 01 de setembro de 2014 a 31 de março de 2015. O quinto capítulo apresenta os critérios metodológicos utilizados como: definição do problema, apresentação de questões e hipóteses, seleção da amostra, projeto do instrumento de pesquisa, técnicas de recolha de dados e as técnicas estatísticas. O sexto capítulo destina-se à

análise dos resultados e à apresentação das principais conclusões de toda a pesquisa efetuada, expondo por fim as principais limitações do estudo.

## **2. Revisão de Literatura**

Este capítulo é dedicado à análise dos contributos teóricos que serviram de base ao presente trabalho. Começa-se por explorar o conceito e o interesse pelo tema “Identidade Corporativa”, a sua origem e importância nas organizações. Aborda-se igualmente a relação entre Identidade e Imagem Corporativas com o objetivo de clarificar as diferenças existentes entre os dois conceitos. Por fim identifica-se o contributo dos Colaboradores para uma gestão eficiente da Identidade Corporativa, salientando alguns estudos sobre esta temática.

### **2.1 Identidade Corporativa: Conceptualização histórica e importância.**

Durante a última década, a Identidade Corporativa tornou-se um paradigma bastante importante na estratégia de gestão das organizações (Fill, 2006).

O interesse por esta área tem aumentado significativamente, o qual é justificado, em larga medida, pela evolução tecnológica e dinâmica do mercado, Valores e comportamentos de consumo (Melewar, 2003).

De acordo com Balmer e Gray (1999), a importância atribuída à Identidade Corporativa advém de diversos fatores que contribuíram para o reforço da necessidade dos gestores implementarem estratégias de gestão consideravelmente eficazes para, assim, criarem condições favoráveis à construção de uma Identidade Corporativa desejada:

- 1) Rápido ciclo de vida do produto (exemplo: consumo de produtos tecnológicos);
- 2) Aumento da concorrência no setor dos serviços;
- 3) Globalização e estabelecimento de áreas de comércio livre;
- 4) A expectativa dos *stakeholders* no cumprimento da responsabilidade corporativa;
- 5) Relevância atribuída à relação/interação entre a organização e os diversos *stakeholders*.

### 2.1.1 Definição de Identidade Corporativa

Na sua generalidade, os autores não apresentam uma definição de Identidade Corporativa explícita (Alessandri, 2001). Neste sentido, Balmer e Soenen (1997) conduziram uma revisão da literatura acerca da Identidade Corporativa e identificaram alguns dos motivos que originaram a incerteza gerada em torno do conceito, nomeadamente:

- a) Número limitado de pesquisas empíricas acerca desta temática;
- b) Gap de interação entre os estudiosos das diversas áreas;
- c) O uso do termo “Identidade Corporativa” como sinónimo de “Imagem Corporativa” (Abratt, 1989; John Balmer & Soenen, 1999).

O estudo levado a cabo por Balmer (1998) revela-se útil no sentido em que reúne algumas das características mais importantes de Identidade Corporativa, nomeadamente:

- Ser uma área multidisciplinar (Melewar, 2003);
- Termo utilizado para identificar as características principais da organização (o seu objeto; missão; a sua história, valores...);
- Inseparável da Personalidade Corporativa da organização (Balmer, 1998).

A definição mais abrangente de Identidade é a inscrita na "Declaração de Strathclyde" e promulgada pelo Grupo Internacional de Identidade Corporativa, a qual refere:

“Todas as organizações têm uma identidade. Esta incorpora a história, os objetivos e os valores que podem ajudar a organização a diferenciar-se das demais” (Riel & Balmer, 1997).

O conceito tem sido utilizado, primordialmente, como uma ferramenta de Marketing, um termo global que se refere à forma como as organizações se apresentam e como podem otimizar as relações com os seus *stakeholders* (Millward, Kiriakidou, & Millward, 2000). Na mesma linha de pensamento, Riel & Balmer (1997) e Alessandri (2001) referem que o termo tem vindo a ser entendido quer pela forma como uma organização se apresenta ao público, como o conjunto de características únicas enraizadas no comportamento dos seus Colaboradores. Melewar (2003) defende que Identidade Corporativa é a soma de todos os fatores que definem e projetam "o que



a organização é", "o que representa", "o que faz", "de que forma o faz" e "qual a estratégia de futuro".

Mais recentemente, Schroeder e Salzer-Morling (2006) afirmam que Identidade trata-se de um termo geral que abrange elementos fulcrais de uma empresa, nomeadamente, os Valores, crenças e comportamentos dos Colaboradores, assim como os artefactos e a simbologia.

Em concordância com o descrito anteriormente, a literatura contempla a gestão da Identidade Corporativa tendo em conta a história da organização, a sua Personalidade, a sua estratégia corporativa e os três elementos do Marketing mix com vista ao aumento da reputação corporativa e ao aumento da performance da organização (Shanley, 1990, Fryxell & Wang, 1994). Neste sentido, Albert e Whetten (1985) defendem que a Identidade de uma organização deve ser central, distintiva e duradoura sendo percebida através de tudo o que uma organização diz ou faz. Neste sentido, Lambert (1989) destaca a importância de as organizações estarem atentas à Identidade Corporativa em todos os aspetos da sua apresentação, tanto aos fatores tangíveis como intangíveis. Este autor estabelece uma metáfora entre o termo Identidade Corporativa e um iceberg, explicando que o conceito em estudo, tal como um iceberg, apresenta dois níveis, aquele que pode ser observado pelo público (o nome; logótipo, cores...) e o que se encontra sob a superfície (comunicações escritas; estrutura da organização; comportamento...). Além disso afirma que os fatores tangíveis são o resultado/reflexo dos fatores naturais da organização (intangíveis).

Segundo Balmer e Wilson (2001) os académicos estão a chegar a um consenso quanto a este tema, afirmando que Identidade Corporativa se resume ao que a organização é, isto é, aos seus atributos distintivos em relação às demais. Assim, Capriotti (2005, p. 140) conclui:

"A Identidade Corporativa é o conjunto de características, valores e crenças com que a organização se auto identifica e se auto diferencia das outras organizações concorrentes no seu mercado."

Em suma, torna-se fulcral que as organizações percebam os resultados positivos que podem suceder de uma Identidade Corporativa eficiente – boa reputação dos produtos/serviço, nível financeiro robusto, bom ambiente laboral e consequente motivação dos Colaboradores, assim como reputação no âmbito da responsabilidade social (Sabine & Will, 1996).

### **2.1.2 - Diagnosticar a Identidade Corporativa**

Segundo Abratt (1989) todas as organizações têm uma Identidade Corporativa. Enquanto algumas organizações gerem ativamente as suas Identidades outras não o fazem, confundindo o seu público e contribuindo inadvertidamente para a formação de uma reputação negativa (Markwick & Fill, 2006). Os métodos de diagnóstico da Identidade devem ser por isso de especial interesse para os responsáveis de Marketing uma vez que permitem adquirir uma compreensão mais profunda da organização (Moingeon, 1997).

A gestão da Identidade Corporativa pode ser voltada para a construção de uma marca através de programas de comunicação cuidadosamente planeados, executados e monitorizados (D. Aaker, 1996; Chernatony & Riley, 1998; Duncan & Moriarty, 1998; Motion & Leitch, 2003).

Segundo John M.T. Balmer e Snorre Stotvig (1997) a gestão e a avaliação da Identidade Corporativa é um processo complicado que envolve várias variáveis: o entendimento da filosofia da empresa, a Identidade, a Imagem e reputação, comportamento dos Colaboradores, entre outras.

O principal objetivo do processo de gestão da Identidade é assegurar que todos os públicos envolvidos se revejam favoravelmente na organização, alcançando desta forma vantagem competitiva em relação às demais (J. Balmer & Stotvig, 1997). Neste sentido, tal como diversos especialistas de Marketing afirmam é importante que a organização se conheça (Russell Abratt & P. S. B. Shee, 1989; Riel & Balmer, 1997; Dowling, 1993; Kennedy, 1977).

Ao longo dos anos foram desenvolvidos vários métodos com o objetivo de revelar a Identidade Corporativa real de uma organização. Estes métodos foram adotados para o uso interno nas organizações (Keller, 1993). De entre os inúmeros modelos existentes, podemos salientar o modelo de Planeamento da Identidade da Marca desenvolvido por David Aaker (2007), visto ser um dos mais mencionados ao nível da investigação. O autor em questão desenvolveu o modelo de Planeamento da Identidade da Marca, composto por três fases: a análise estratégica da marca, o sistema de Identidade da marca e o sistema de implementação da Identidade da marca. Este modelo sintetiza as várias abordagens das marcas no sentido de estabelecer um modelo consistente para um efetivo planeamento da Identidade da marca. Segundo Aaker (2007, p.230):

“Um sistema de marcas pode servir como plataforma de lançamento de novos produtos e novas marcas e como alicerce para todas as marcas do sistema”.

Na literatura tem sido enfoque a maneira ideal de criar um programa de Identidade Corporativa eficaz (Russell Abratt & P. S. B. Shee, 1989; John M. T. Balmer & Soenen, 1999b; J. Balmer, 1995; Dowling, 1993; Broom, Casey, & Ritchey, 1997; Grunig, 1993). Todos estes autores divulgam planos de ação que podem ser úteis na tomada de decisão. Estes planos têm muito em comum na medida em que tendem a adotar um processo básico de quatro estágios:

- (1) Reconhecimento do problema;
- (2) Desenvolvimento de estratégias;
- (3) Execução do plano de ação;
- (4) Implementação.

A maioria dos programas de Identidade Corporativa são o resultado de uma mudança interna (reorganização, redução de pessoal) ou turbulências externas (privatização, fusão, ameaça da diminuição da quota de mercado). Balmer (1994) defende que se as organizações examinarem primeiro o seu passado muitas vezes encontram mais facilmente o caminho para o futuro. Na sequência do que foi referido anteriormente, Wilkinson e Balmer (1996) afirmam que antes da criação de um plano de ação os gestores devem considerar o existente bem como a atual Identidade da organização.

Porém, estabelecer a Identidade Corporativa desejada implica o posicionamento da empresa. O problema na criação da Identidade Corporativa desejada é que muitos dos métodos disponíveis foram desenvolvidos para posicionar as marcas corporativas em vez da sua Identidade (Riel & Balmer, 1997). Uma diferença fundamental é que, enquanto o conceito de Identidade é aplicável às entidades de todas as áreas, o conceito de marca corporativa não o é. Enquanto identidade é um dado necessário, as marcas corporativas são contingentes. Desta forma, a Identidade de uma organização é um pré-requisito para o estabelecimento de uma marca corporativa (J. Balmer & Gray, 2003). Segundo (D. Aaker, 2004) tanto a identidade como o posicionamento corporativo devem ser geridos constantemente.

Albert and Whetten (1985) apresentam três requisitos fundamentais da Identidade Corporativa:

- 1) Caráter Central: características que são vistas como a essência da organização;
- 2) Caráter Distintivo: características que distinguem a organização das demais;
- 3) Caráter Temporal: características que apresentam uniformidade ao longo do tempo.

Van Riel (1995) afirma que as principais tarefas na gestão da Identidade Corporativa é assegurar a consistência entre o comportamento e a comunicação da organização assim como avaliar o respetivo programa com o intuito de identificar onde é que os objetivos traçados não estão a ser alcançados (ex.: analisar alterações na atitude e comportamento interno).

### **2.1.3 - Imagem Corporativa**

De acordo com Balmer (1998), existem diversas dificuldades relacionadas com a definição do conceito de Imagem Corporativa. A primeira prende-se com a existência de uma diversidade de definições para o mesmo conceito. Por exemplo, Kennedy (1977) identificou vinte definições possíveis para Imagem Corporativa. Outro ponto é o facto de a noção de Imagem Corporativa remeter para associações negativas. Neste sentido, Bernays (1977) afirma que se trata de uma área de gestão que remete para sombras e ilusões. O terceiro ponto remete para o facto de que esta área não tem tido consenso. Enquanto uma boa parte da literatura pressupõe que os *stakeholders* de uma organização têm perceções semelhantes acerca de uma organização, alguns académicos como Abratt (1989 p.74) afirmam precisamente o contrário. No entanto existem definições que têm gerado consenso, de salientar: Melewar e Saunders (1998) afirmam que a Imagem Corporativa consiste no nome da organização, no logótipo, tipografia, cores, entre outros elementos; Outros autores defendem que a Imagem Corporativa é a imagem mental imediata que o público tem de uma organização (Gray & Balmer, 1998; Theunissen, 2014).

Melewar e Saunders (1999) afirmam que a Imagem Corporativa é a parte da Identidade que as empresas podem utilizar para projetarem qualidade e prestígio aos seus *stakeholders*, sendo que o avanço tecnológico potenciou ainda mais este facto. Estes autores são responsáveis pela criação do mix da Imagem Corporativa, composto pelo nome; slogan; logótipo ou símbolo; tipografia e cores.

Mais recentemente, Keller (2002) partilhou da mesma opinião que Melewar e Saunders (1999), afirmando que Imagem Corporativa é a impressão que os *stakeholders* têm de um organização. No livro “Mercator XXI” (2009), uma Imagem é definida como um conjunto simplificado e relativamente estável de perceções e de associações mentais ligadas a um produto, uma empresa, um indivíduo, etc. Segundo Raposo (2008), uma marca ou a Imagem Corporativa como um todo é um processo mental resultado de uma sucessiva acumulação de associações que o público faz sobre a mesma. Este público através da experiência direta ou indireta que estabelece

com a marca construirá uma Imagem mental, que por sua vez, poderá sofrer sucessivas atualizações.

Uma das definições defendidas e que engloba as principais características do paradigma Marketing é a de Bevis Bernstein (1984 p.125):

“Imagem Corporativa é o resultado das interações de todas as experiências vividas, crenças, sentimentos e o conhecimento que os indivíduos têm de uma determinada organização”.

Tendo as organizações diversos *stakeholders*, cada um com diferentes objetivos e níveis de dependência, não pode ser expectável que exista uma Imagem uniforme e consistente. Na realidade, estes públicos têm diferentes perceções acerca da mesma organização, fruto de estarem expostos à Identidade apresentada (Markwick & Fill, 2006).

Desta forma, Dowling (1993) considera esta multiplicidade de Imagens como um "princípio fundamental em que a gestão da Imagem corporativa é construída". Acrescenta ainda que a Imagem existe na mente de cada um dos *stakeholders* e não pode ser gerida diretamente.

#### **2.1.4 - Relação entre Identidade e Imagem Corporativas**

A Identidade e Imagem Corporativas apresentam-se como termos ambíguos que ainda carecem de uma clarificação. Segundo Karaosmanoglu e Melewar (2006), ainda existe a necessidade de se elaborar um estudo empírico que investigue quais os elementos comunicacionais que influenciam a perceção do consumidor acerca das organizações. Esta situação advém igualmente dos estudos presentes na literatura que se caracterizam por serem superficiais e por geralmente serem elaborados por *designers* ou profissionais de comunicação (Christensen, 2001), assim como o facto de o conceito de Imagem Corporativa ser usado de forma incorreta como um sinónimo de Identidade Corporativa.

Tamás Csordás (2008) defende que Identidade e Imagem Corporativas não são termos similares, na medida em que o primeiro refere-se à apresentação da empresa ao público e o último às perceções dos públicos. Alguns autores definem Identidade Corporativa como a perceção que uma organização provoca nos seus públicos-alvo enquanto relacionam Imagem Corporativa com a receção de uma organização no seu ambiente (Dichter, 1985, (Schmitt & Pan, 1994).

Os conceitos Identidade Corporativa e Imagem estão interligados não só pelo facto de que as percepções dos diferentes públicos (imagem) serem criadas através da comunicação das próprias organizações (identidade) mas também porque o termo “Imagem Corporativa” é a construção da própria organização baseada nas percepções observados externamente. Ademais, o termo Identidade Corporativa tem sido frequentemente relacionado com o *design* gráfico, promovendo a ideia de que a implementação de uma nova Identidade visual tem efeitos positivos na estratégia da organização, na sua cultura e na sua comunicação (Rekom, 1997). O conceito é igualmente relacionado com o facto de que torna a Identidade visual da organização mais apelativa, ganhando desta forma vantagem competitiva (Millward et al., 2000). Neste sentido, os gestores que se preocupam com a Imagem da organização não podem ignorar a sua Identidade Corporativa, uma vez que a imagem inicia-se sempre com a Identidade, sendo esta percebida e interpretada pelos *stakeholders* de acordo com a Imagem da organização (Rekom, 1997).

O exercício semiótico feito por Christensen e Askegaard (1999) demonstrou claramente que devemos refletir acerca da correlação entre Identidade Corporativa e Imagem como uma negociação entre sinais e percepções. Seguindo a mesma linha de pensamento, Ade (2001) conclui que a Identidade é a realidade enquanto a Imagem é a percepção.

Em suma e de acordo com alguns autores a criação de uma forte Identidade e Imagem Corporativas constitui uma forma de as organizações despoletarem atitudes positivas em relação às mesmas, ganhando desta forma vantagem competitiva (Dowling, 1993; (Riel & Balmer, 1997) Russel Abratt & Mofokeng Thabiso, 2001; Karaosmanoglu & Melewar, 2006).

## 2.2 Identificação dos Colaboradores com a Identidade Corporativa

A expressão “capital humano” começou a ser utilizada por volta de 1950, sendo que a produção de estudos envolvendo a questão humana na produção industrial, entretanto cresceu e diversificou-se a partir da perspectiva das ciências sociais, no período de 1913 a 1920 (Scharf, 2012). Segundo Edson Scharf (2012), os estudos sobre esta temática foram difundidos com extraordinária velocidade em muitos países, principalmente nos EUA.

Os Colaboradores passaram a ser os *stakeholders* mais importantes que uma organização possui, no entanto continuam a ser muitas vezes ignorados e esquecidos, uma vez que a maior parte das organizações privilegia as relações externas por entenderem que são uma prioridade (Stuart, 2002). É evidente que quanto mais os Colaboradores se identifiquem com a organização, maior concordância existe para com as condições propostas e perante os objetivos organizacionais (Littlejohn & Foss, 1989; Mael & Ashforth, 1992).

Para Krysewsky, famoso treinador de basquetebol norte-americano, citado por (Araújo & Rocha, 2007), as equipas com sucesso têm habitualmente cinco características fundamentais:

- Comunicação;
- Confiança;
- Responsabilidade com os outros;
- Orgulho.

Araújo (2007) defende que a comunicação é a primeira qualidade a salvaguardar, confiança mútua, dificilmente o processo de comunicação terá os resultados esperados. Costa (2007.p31) refletiu ainda na importância das chefias em liderar todo este processo, motivando os Colaboradores e, acima de tudo, disponibilizando as ferramentas, a formação e os recursos necessários. Na mesma linha de pensamento, Lindon, al. (2012) afirmam que o sucesso da empresa deve ser sustentado numa força de trabalho motivada, com um perfil de competências virado para o futuro e que assegure uma elevada produtividade.

A valorização do capital humano nas organizações é despoletada principalmente pelo uso do conhecimento (Parker,2000), pela redução do custo e tempo do desenvolvimento de produtos (Horvath, 2006) e pelo realce dos serviços prestados ao consumidor.

De acordo com Freeman e Liedtka (1997) os Colaboradores não devem ser entendidos como os *stakeholders* menos importantes, mas sim como embaixadores da marca. Seguindo a mesma linha de pensamento, Schneider e Bowen (1985) e Balmer e Wilkinson (1991) afirmam que os

Colaboradores representam o ponto de ligação entre o ambiente interno e externo de uma marca, tendo por isso um grande impacto na percepção dos consumidores da empresa ou organização em questão.

Segundo Remondes (2011), a comunicação interna na empresa é uma questão central na eficácia da organização, sendo necessário fomentar em todos os departamentos da empresa uma cultura virada para o cliente interno. Referindo por exemplo o caso da Caixa Galícia, empresa que considera os seus empregados clientes internos, isto é, a Empresa persegue o mesmo objetivo que qualquer sistema orientado para o cliente: captar, vincular e fidelizar.

Ramos (2007, pág.42) citando Minguez (1999) refere claramente que a reputação também se constrói a partir da opinião dos funcionários: se uma empresa é um lugar de trabalho agradável, maior será a sua capacidade para atrair e manter gente com talento. Kennedy (1977) foi um grande defensor desta estratégia, descrevendo a sua abordagem como o "romper da tradição, tornando os Colaboradores o foco de atenção", uma vez que naquela época eram completamente ignorados. Este autor refere ainda que os Valores de uma empresa não são apenas transmitidos pela publicidade, mas também através da interação dos Colaboradores com os diversos *stakeholders*.

Conforme refere González (2000-p.112):

“Quando a persuasão se produz no seio das organizações ou através dos meios de comunicação de massas, o que predomina como argumentação é o contexto, entendido como as normas e os valores...”

Em suma, González (2000) afirma que se consegue uma Imagem mais positiva se se utilizarem os conceitos de público interno da organização, com o mesmo sentido, na elaboração de mensagens. Ademais, Zummel (1997 – p.98) reconhece que a Imagem da empresa é fundamental não só para os públicos externos mas também para os públicos internos. Refere ainda que se deve comunicar - saber ouvir, informar, difundir e explicar- com todos os públicos. No mesmo sentido, Nigel Markwick e Chris Fill (2006) afirmam que os Colaboradores têm um papel crucial na construção de uma Identidade Corporativa forte, na medida em que se os seus pontos de vista e expectativas estiverem fragmentados será mais suscetível que espelhem múltiplas Identidades e provoquem ruído nos restantes *stakeholders*.

Seguindo a mesma linha de pensamento Abratt (1989) afirma que o público externo apenas vê uma Imagem da organização consistente se e só se, esta tiver sido formada e consolidada junto dos Colaboradores e dos administradores (R Abratt, 1989). Segundo Denis Lindon, Jacques



Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio e Joaquim Rodrigues (2012), os Colaboradores disponibilizam a sua criatividade, a sua capacidade de execução, as suas competências e talentos para o desenvolvimento das suas organizações. Neste sentido são, de facto, o elemento distintivo, que incute Identidade e diferenciação a cada organização, posicionando-a no mercado de forma única.

A importância do estudo das atitudes e da sua operacionalização tem aumentado nas últimas décadas, sendo que a forte relação entre as atitudes individuais e as causas do comportamento tem feito com que o conceito e a medição das atitudes tenham grande importância para o marketing. No entanto, existem vários problemas na sua investigação, que decorrem de não se conseguir encontrar concordância na sua definição. Aaker, J. (1997 p.347) argumenta que é concebível a associação de uma Personalidade à marca, formalmente definida como um conjunto de características humanas inerentes à mesma (ver em anexo – 8.3 – a escala de Personalidade da Marca de Aaker).

Stuart (1999) incluiu os funcionários como um público separado no seu modelo de processo de gestão corporativa de Identidade e Ind (1997) afirmou que “as pessoas são a marca da organização”. Neste sentido, Wally (1991) afirma o seguinte:

"O público mais importante para qualquer empresa são os seus Colaboradores. Não consigo perceber como é que as pessoas referem que o público mais importante que têm é o consumidor. Isto porque se não podes transformar os colaboradores no que tu és, no que pensas, na forma como te comportas, nos teus movimentos, como é possível que possas esperar isso do teu cliente?" (Wally, 1991, p. 17).

Atribuir o devido valor aos Colaboradores torna-se por isso crucial visto que são um elemento-chave na influência da percepção dos *stakeholders* externos, potenciando assim uma forma sustentável de vantagem competitiva (King, 1991). Torna-se importante estabelecer Imagens internas consistentes e sustentáveis entre todos os Colaboradores, com o intuito de que essa consistência seja projetada como um sinal positivo para os outros públicos (Markwick & Fill, 2006).

### 3. Caso de Estudo - CaetanoBus

#### 3.1 Análise Interna da empresa CaetanoBus

Este capítulo é dedicado à apresentação da CaetanoBus, Empresa alvo da presente investigação. Neste sentido é feito um enquadramento da Empresa, são descritos alguns marcos importantes da sua história e é realizado um diagnóstico atual da CaetanoBus. Na secção “anexos” encontram-se dados complementares para consulta.

##### 3.1.1- CaetanoBus no seio do Grupo Salvador Caetano

A empresa CaetanoBus integra o Grupo Salvador Caetano, estando concentrada na *sub-holding* designada como Grupo Salvador Caetano Indústria, no qual coexistem várias empresas, nomeadamente a Caetano UK, a Brilliance Caetano, a Caetano Aeronautic e a COBUS INDUSTRIES (ver figura 1).



Fig.1 – Estrutura organizacional da Salvador Caetano Indústria (Fonte: “Apresentação CaetanoBus 2015”)

As áreas de negócio do **Grupo Salvador Caetano** dividem-se em quatro subgrupos:



Fig.2 – Estrutura organizacional por áreas de negócio (Fonte: “Manual de Acolhimento GSC”).

### 3.1.2 – História (marcos principais e transformações/alterações relevantes)

A CaetanoBus é uma empresa do Grupo Salvador Caetano, com sede em Vila Nova de Gaia, que se dedica ao desenvolvimento e fabricação de carroçarias e autocarros. Os seus autocarros montados em chassis de várias marcas e com diferentes especificações, destinam-se aos serviços de turismo, aeroporto, interurbano e urbano, bem como outros produtos com soluções diferenciadoras para nichos de mercado. A maioria destes produtos destinam-se à exportação (95%) e estão ao serviço de operadores de transporte um pouco por todo o mundo. É uma empresa que usa a tradição, a inovação e o design para estar sempre um passo à frente.

As origens da CaetanoBus remontam a 1946, ano em que Salvador Fernandes Caetano fundou uma inovadora fábrica de carroçarias para autocarros, a primeira em Portugal a fabricar,

por exemplo, estruturas totalmente metálicas, em 1955. Estes foram os primeiros passos de um percurso empresarial de sucesso, hoje concretizado no Grupo Salvador Caetano, e no seio do qual nasceu a CaetanoBus em 2002, em parceria com a Daimler-Chrysler. Em 2010 terminou a participação alemã no capital da empresa, tendo o Grupo Salvador Caetano adquirido a totalidade das ações.

### **3.1.3 – Visão, Missão e Valores**

A CaetanoBus *“pretende afirmar-se como uma empresa de referência em preço/qualidade no fabrico de carroçarias e autocarros de transporte público terrestre de passageiros e ser reconhecida como tal”*.

O objetivo da Empresa passa por *“Produzir carroçarias e autocarros que satisfaçam ao máximo os nossos utilizadores, melhorando continuamente os nossos produtos e serviços através da gestão eficaz dos processos e da utilização eficiente dos recursos”*.

Os Valores da CaetanoBus espelham o que a Empresa é e o que deseja ser, na história construída por Salvador Caetano e no futuro que idealiza através de tolerância; respeito; rigor; cooperação; tradição; inovação; qualidade e foco no cliente.

### **3.1.4 – Diagnóstico da Empresa**

O número de Colaboradores da empresa aumentou significativamente de 2013 para 2014, cerca de 112 Colaboradores. Este facto deve-se sobretudo ao aumento do volume de vendas efetuado, de 43M€ para 50M€ respetivamente.

Até há relativamente pouco tempo a empresa apenas se focava na produção, aguardando que o cliente se dirigisse à empresa. Atualmente, fruto da crise mundial e do aumento da concorrência, já não basta produzir, é fulcral atrair e satisfazer o cliente – é preciso encantá-lo e fidelizá-lo. Desta forma, a empresa que até 2013 não atribuía qualquer importância à área de Comunicação e Marketing, apresentando peças de comunicação desiguais, viu-se “obrigada” a criar, há pouco mais de um ano, o Departamento de Comunicação e Marketing. Este departamento tem feito um trabalho importante, tendo iniciado o Projeto de Redefinição da Identidade Corporativa. Este Projeto está a ser realizado de forma progressiva e com ele

pretende-se o desenvolvimento coerente e integrado de todas as peças de comunicação (portfólio de produto, site institucional, folhetos e catálogo de produtos, entre outros canais).

### **3.2 CaetanoBus – Nova Estratégia de Marca**

Este capítulo tem como propósito apresentar a estratégia que foi idealizada, em parceria com a CAETSU (empresa de design do GSC) para a Nova Identidade Corporativa da CaetanoBus. É de salientar que esta estratégia fez parte integrante do meu estágio curricular, o que me possibilitou que acompanhasse e colaborasse no processo relativo à construção da Nova Identidade Corporativa da CaetanoBus.

Neste sentido definimos os seguintes objetivos e oportunidades inerentes à mesma.

#### **3.2.1 – Objetivos | Oportunidades**

A estratégia para a nova Identidade Corporativa baseiou-se no seguinte conhecimento:

- 1) CaetanoBus é a marca.
- 2) CaetanoBus é azul e cinza.
- 3) CaetanoBus é um fabricante de várias marcas.
- 4) CaetanoBus é inovação, tecnologia e design.
- 5) CaetanoBus representa o futuro dos autocarros.

Foi com base nestes princípios (assim como no entendimento do mercado onde a empresa opera, posicionamento de outras marcas, vantagens competitivas face à concorrência, perfil dos clientes) que se iniciou este Projeto de Redefinição da Identidade Corporativa. Este Projeto está a ser realizado de forma progressiva e com ele pretende-se o desenvolvimento coerente e integrado de todas as peças de comunicação. A nova Identidade apresenta uma linguagem gráfica e mensagem únicas, é mais moderna e adapta-se a diferentes Valores associados a este negócio.

Os mesmos princípios são aplicados em todos os meios. E em outras empresas do Universo dos autocarros, como é o caso de Caetano UK.



Fig. 3 – Peças de comunicação da Nova Identidade Corporativa.

Os objetivos e oportunidades do presente Projeto da Nova Identidade Corporativa da CaetanoBus verificaram-se ao nível:

- União de um conjunto de marcas à volta de uma única marca Grupo Salvador Caetano;
- Reforço de um novo posicionamento para este conjunto de marcas que consiga comunicar a uma só voz e por sua vez cada uma das marcas consiga comunicar o seu ADN com o seu público-alvo;
- Comunicar o Universo das marcas Salvador Caetano Indústria de forma sustentada e uniforme, trabalhando como uma só marca dando notoriedade e amplificando a marca Grupo Salvador Caetano.

Para o efeito foi feito um estudo organizativo para as marcas do ponto de vista comunicacional procurando:

- Incrementar o papel e a visibilidade da marca corporativa GSC;
- Criar maiores sinergias entre a marca corporativa e as marcas comerciais Salvador Caetano Indústria;
- Transmitir Valores mais de acordo com a estratégia de negócio;
- Modernizar a Imagem da marca corporativa.



Fig. 4 – Estudo organizativo GSC (Fonte: Gabinete de Comunicação e Marketing).

Em suma, o Projeto de Renovação de Identidade Corporativa teve como foco estabelecer uma linguagem gráfica única que ajudasse as marcas Salvador Caetano Indústria a comunicar/potenciar vendas e a penetração de Valores de uma só marca, em vez de ser de uma forma desagregada.

#### 4. Minirelatório de Estágio Curricular

Este capítulo tem como intuito aliar à presente dissertação alguns dos trabalhos desenvolvidos aquando do estágio curricular na CaetanoBus, empresa do Grupo Salvador Caetano, no período compreendido entre 01 de setembro de 2014 a 31 de março de 2015. O presente estágio teve lugar no departamento de Comunicação e Marketing sob orientação da Dr<sup>a</sup>. Helena Quesado, tendo tido como principais objetivos:

- Elaboração do Plano de Comunicação Interno;
- Criação do Plano de Comunicação e Marketing do CAETANO iTrabus S33;
- Redação da Revista CaetanoBus Notícias (semestral);
- Criação do site da CaetanoBus;
- Remodelação do Portal do Colaborador;
- Redação de artigos de imprensa e clipping;
- Criação e organização de eventos;
- Criação de diversas peças de design (folhetos; cartazes; manual de acolhimento, etc.)
- Entre outras tarefas.

Como já foi mencionado acima tive a oportunidade de realizar diversos trabalhos na minha área, nos quais saliento: a criação do Plano de Marketing do miniautocarro iTRABUS S33 no mercado nacional, a criação do layout do site institucional da Empresa e do Portal do Colaborador, assim como a criação e organização de eventos (inauguração da CaetanoAeronautic; Exposição de fotografias sobre o património do GSC; Fórum Ser Caetano, entre outros).

A oportunidade que o Grupo Salvador Caetano me proporcionou com a realização do estágio curricular e com o estágio profissional representou um importante marco na minha vida, tanto em termos profissionais como pessoais. O GSC é uma instituição de referência em todo o mundo, que aposta constantemente na formação dos seus ativos. Neste sentido, revelou-se um ponto de viragem na minha vida. Para além de ter conhecido pessoas incrivelmente interessantes, tive a oportunidade de realizar uma panóplia de trabalhos na minha área, assim como tirar formações oferecidas pela Empresa que me fizeram desenvolver aptidões vitais para o meu futuro profissional, nas quais destaco a Formação em Pack Adobe: Photoshop; Illustrator e Indesign; Formação em espanhol, assim como em Filosofia Kaizen.



Em resumo, considero que o estágio em questão foi fantástico pelas razões mencionadas acima e pelo facto de que todos os objetivos propostos para o mesmo tenham sido atingidos.

É de salientar que após a finalização do mesmo ofereceram-me a oportunidade de realizar um estágio profissional e a possibilidade de entrar nos quadros da Empresa a partir do mês de fevereiro.

Incluo a seguir alguns dos trabalhos realizados neste âmbito:

➤ **Folheto Centro de Formação Salvador Caetano (Fig.5)**



O trabalho aqui representado surgiu no âmbito do Plano de Comunicação e Marketing para o Centro de Formação Salvador Caetano. Neste sentido, de forma a promover os cursos lecionados, foi criada uma nova imagem para o Centro de Formação, tendo sido replicada para a criação do presente folheto.

➤ **Monofolha de Produto – iTRABUS\_crewbus (Fig.6)**



A presente monofolha de produto foi criada como suporte à presença do miniautocarro iTRABUS\_crewbus na Feira de Aeroportos no Dubai, em 2015. Para a sua elaboração teve de se incluir informações e fotos sobre o veículo.

➤ **Ação Dia do Sorriso realizada no universo Grupo Salvador Caetano (Fig.7)**



A ação do Dia do Sorriso foi acionada junto de diversas empresas do Grupo Salvador Caetano espalhadas por 19 países. Esta ação teve como objetivo a promoção do Ser Caetano, no qual se pretende promover, junto de todos os Colaboradores, os Valores do Grupo. Assim, foi

pedido aos Colaboradores que nos enviassem uma foto a sorrir e que participassem na sessão fotográfica com a moldura da ação.

➤ **Fórum Ser Caetano (Fig.8 e 9)**

## FÓRUM SER CAETANO

Caro(a) Colaborador(a),

É com muito gosto que a Direção Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação o(a) convida para o Fórum "Ser Caetano", que tem como patrono o Sr. Eng. José Ramos, e que se realiza no próximo dia 15 de abril, pelas 10h30 no auditório Salvador Caetano.

Este encontro interno tem como objetivo assinalar o início do Projeto "Ser Caetano. Somos Nós" e representa a primeira de um conjunto de ações internas desenhadas para alinhar os colaboradores com os valores do Grupo Salvador Caetano.

Contamos com a sua presença.

Com votos de "Ser Caetano. Somos Nós".

### PROGRAMA

10h30 - Recepção e Dinâmica "Ser Caetano"

11h00 - Apresentação do Projeto "Ser Caetano. Somos Nós."

11h30 - Cultura Empresarial orientada por uma Gestão por Valores

Prof. Doutor Daniel Bessa (Diretor-Geral da COTEC)

12h30 - A Nossa Missão

Eng. José Ramos

13h00 - Encerramento

Agradecemos a confirmação até ao dia 10 de abril para:

Helena Quesado  
helen.quesado@salvadorcaetano.pt  
915321164



O Fórum Ser Caetano foi organizado tendo como principal objetivo assinalar o início do Projeto "Ser Caetano. Somos Nós" e representou a primeira de um conjunto de ações internas desenhadas para alinhar os Colaboradores com os Valores do Grupo Salvador Caetano.

➤ **Ação - Foto com todos os Colaboradores para assinalar saída da última unidade MAN Lion's City Midi (Fig.10)**

É sempre com a mesma determinação, profissionalismo e orgulho de Ser Caetano que encaramos todos os desafios e ultrapassamos todos os obstáculos. Só assim é possível, só assim vale a pena, só assim vencemos mais um desafio...Bahrain!



Esta ação foi organizada no sentido de assinalar a saída da última unidade Lion's City Midi da linha de produção da CaetanoBus. Neste sentido foi solicitado a todos os Colaboradores envolvidos na produção das mesmas, que estivessem presentes para uma foto de grupo de forma a agradecer todo o trabalho na prossecução do projeto.

➤ **Saga Departamento de Pessoas, Marca e Comunicação (DPC) – Fig.11**



A Saga DPC (Dpt. Pessoas, Marca e Comunicação) é enviada aos Colaboradores deste departamento todas as sextas-feiras, tendo como objetivo, através do humor e da sátira, animar o ambiente interno.



➤ **Manual de Acolhimento GSC – Capa do documento (Fig.12)**



O Manual de Acolhimento do Grupo Salvador Caetano é disponibilizado a cada novo Colaborador, facilitando o conhecimento da instituição e uma melhor integração. Constituindo, assim, um instrumento facilitador no processo de acolhimento e integração dos Colaboradores que pela primeira vez entram em contacto com o Grupo.

➤ **Site CaetanoBus – Página Inicial (Fig.13)**



O novo site da CaetanoBus está a ser desenvolvido atualmente, esperando-se que esteja concluído até final de janeiro de 2016. Pretende-se que o novo site seja mais apelativo e mais simples em termos de navegação, assim como mais orientado para o destaque nos produtos da Empresa.

## 5. Metodologia

Durante a primeira fase da dissertação foi elaborada uma revisão da literatura, que servirá de suporte para esta segunda fase da investigação, a metodologia. O objetivo principal deste capítulo é abordar os aspetos metodológicos usados na elaboração do trabalho. A metodologia é composta pela descrição do problema, dos métodos, das técnicas e dos instrumentos de pesquisa utilizados no decorrer do trabalho.

Conforme referem Schneider et al. (2009) as empresas, independentemente das suas dimensões, precisam de agir de uma forma orientada e estruturada. Neste sentido, a pesquisa de Marketing revela-se crucial uma vez que permite identificar e definir as oportunidades e/ou problemas da organização, permitindo deste modo a consolidação da mesma no mercado (Mattar, 2012).

O trabalho empírico realizado seguiu os procedimentos recomendados por Malhotra (2004), ou seja, a pesquisa de Marketing é uma investigação sistemática que fornece informações essenciais para orientar as decisões empresariais, sendo esta constituída por seis etapas:

- 1) Definição do problema;
- 2) Desenvolvimento da abordagem;
- 3) Formulação da pesquisa;
- 4) Recolha dos dados;
- 5) Análise dos dados recolhidos;
- 6) Análise dos resultados obtidos.

Na primeira fase de investigação - definição do problema – o investigador deverá recolher informações relevantes sobre o tema em estudo. Segundo Malhotra (2006) é crucial para o sucesso da investigação que se defina objetivamente o problema em estudo, caso esta situação não ocorra corre-se o risco do projeto de pesquisa revelar-se um fracasso. Relativamente à presente dissertação, o propósito foi avaliar a perceção dos Colaboradores da CaetanoBus, Empresa do Grupo Salvador Caetano, após a redefinição da Identidade Corporativa. O estudo incidiu sobre a forma como os Colaboradores da Empresa percecionam a Nova Identidade Corporativa, assim como elementos inerentes a essa mudança, ou seja, Plataformas de Comunicação, Assinatura, Imagem e Valores da Empresa.

O desenvolvimento da abordagem, segunda fase de investigação, envolve o modelo analítico, as questões de pesquisas e hipóteses de trabalho. O modelo analítico reúne um conjunto de variáveis e as inter-relações existentes entre elas. De forma a determinar as variáveis

a estudar, como devem ser operacionalizadas e medidas, o investigador deve basear-se nas informações presentes na teoria existente. Segundo Malhotra (2006), as questões de pesquisa são subelementos do problema de pesquisa e para cada elemento do problema inicial é possível que existam diversas questões de pesquisa. O mesmo autor refere que as hipóteses são afirmações não comprovadas sobre um dado fator, onde se podem relacionar duas ou mais variáveis de acordo com a indicação teórica. Enquanto as questões de pesquisa são apresentadas na forma de pergunta, as hipóteses são afirmações que se apresentam como uma possível resposta à questão e que podem ser testadas empiricamente (Malhotra, 2006). As componentes do presente estudo são apresentadas a seguir, no subcapítulo 5.1 (Questões de pesquisa) e 5.2 (Hipóteses de pesquisa)

A terceira fase, designada por formulação de pesquisa, consta no desenho para a realização do projeto, onde deverão estar detalhados os procedimentos necessários para a obtenção das informações (Malhotra, 2006). Esta fase tem como propósito testar as hipóteses definidas anteriormente e fornecer as respostas às perguntas de pesquisa. Na formulação de pesquisa, o investigador deve definir o tipo de pesquisa a ser usada - exploratório ou conclusiva, definir com precisão as variáveis e criar ou seleccionar as escalas adequadas para as medir. Por último, o investigador deve desenvolver o questionário que vai ser aplicado à amostra seleccionada para o respetivo estudo (Malhotra, 2006). Para o presente estudo o investigador adotou uma pesquisa exploratória e quantitativa, em que foi adotado um inquérito por questionário que é apresentado no ponto 5.4 (Instrumentos de Pesquisa) e no ponto 12 (Apêndice).

A recolha dos dados é a etapa seguinte, fase em que o investigador ou uma equipa treinada para o efeito aplica as entrevistas pessoais à amostra seleccionada para o estudo. No caso deste estudo a amostra definida para esta investigação foram 61 Colaboradores da CaetanoBus com funções de chefia, administração e técnicos. Para a presente investigação optou-se por seleccionar estes inquiridos visto serem o público interno com contacto direto com as plataformas de comunicação alvo de alterações (ponto 5.3 – População e Amostra). Após a recolha das informações necessárias para o estudo, procede-se à respetiva verificação, transcrição e codificação, sendo que cada questionário é analisado e se necessário corrigido. Torna-se importante que os dados recolhidos sejam analisados de forma a obter informações e respostas para o problema de pesquisa anteriormente definido. De referir que se optou por seleccionar um intervalo de confiança de 95% de forma a estimar com elevada precisão os resultados apresentados sobre a

amostra em estudo. Por último, na sexta etapa é apresentada a análise dos resultados obtidos, informação que estará presente no quinto capítulo deste trabalho (Malhotra, 2006).

Seguindo esta estratégia apresentada por Malhotra (2006) são apresentadas no próximo ponto as questões e hipóteses de pesquisa que surgiram no âmbito do tema central da investigação “Redefinição da Identidade Corporativa: A perspetiva dos Colaboradores internos”.

### **5.1 Questões de pesquisa**

O presente estudo incidiu sobre a empresa CaetanoBus e teve como propósito analisar o impacto da mudança de Identidade Corporativa nas perceções dos Colaboradores da Empresa. Para a presente investigação optou-se por seleccionar apenas os Colaboradores com funções de chefia, administração e técnicos visto serem o público interno com contacto directo com as plataformas de comunicação alvo de alterações.

Neste sentido surgem as seguintes questões de pesquisa:

**Q1:** Quais são os Valores que os Colaboradores mais identificam com a CaetanoBus?

**Q2:** De que forma os Colaboradores da CaetanoBus percecionam a Nova Imagem da Empresa?

**Q3:** Quais as características dos Colaboradores associadas à percepção da Nova Identidade Corporativa?

### **5.2 Hipóteses de pesquisa**

As hipóteses de pesquisa funcionam como diretrizes e devem ser enunciadas de modo a relacionar as variáveis anteriormente seleccionadas para o estudo (Malhotra, 2006). Neste sentido, as hipóteses encontram-se relacionadas com as questões de pesquisa enunciadas anteriormente.

Para a presente investigação foram estruturadas as seguintes hipóteses:

#### **H1: A Personalidade da marca varia com as características dos Colaboradores**

**H1a:** A Personalidade da marca varia com o sexo dos Colaboradores;

**H1b:** A Personalidade varia com a escolaridade dos Colaboradores;

**H1c:** A Personalidade da marca varia com a idade dos Colaboradores;

**H1d:** A Personalidade da marca varia com a função dos Colaboradores;



**H1e:** A Personalidade da marca varia com a antiguidade dos Colaboradores.

As fontes diretas da formação da Personalidade da marca incluem, não só o conjunto de características humanas associadas ao utilizador típico da marca, mas também as características associadas: (i) aos empregados da empresa, (ii) aos responsáveis da empresa, (iii) aos representantes da marca (J. Aaker, 1997).

**H2: A Imagem da Empresa varia com as características dos Colaboradores**

**H2a:** A Imagem varia com o sexo dos Colaboradores;

**H2b:** A Imagem varia com a escolaridade dos Colaboradores;

**H2c:** A Imagem varia com a idade dos Colaboradores;

**H2d:** A Imagem varia com a função dos Colaboradores;

**H2e:** A Imagem varia com a antiguidade dos Colaboradores.

Considera-se que a Imagem da marca (como a organizacional) é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos. Sendo, essencialmente, um processo de representação contínuo e de reciprocidade, composto pelas percepções de membros e não membros da organização (Ruão, 2003). Um público que se identifica com a organização tende a partilhar essa Imagem positiva. Daí o interesse das organizações e das ciências sociais em pesquisar como os públicos veem as organizações com as quais mantêm certo vínculo (Venturini, Kader, Fleck, & Fossá, 2007).

As organizações possuem diversas formas de impor uma Imagem para o público, e atualmente a grande maioria sabe que quem constrói essa Imagem são as pessoas que trabalham na e pela empresa. Segundo Valerio & Pizzinatto (2008) a importância de estudar e manipular de maneira positiva a Imagem reside no facto de que ela interfere diretamente no relacionamento da organização com os públicos do seu ambiente institucional (Valerio & Pizzinatto, 2008).

**H3: A Satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com as características dos Colaboradores.**

**H3a:** A Satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com o sexo dos Colaboradores

**H3b:** A Satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com a escolaridade dos Colaboradores;

**H3c:** A Satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com a idade dos Colaboradores;

**H3d:** A Satisfação com Nova Identidade Corporativa varia com a função dos Colaboradores;

**H3e:** A Satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com a antiguidade dos Colaboradores.

A Identidade Corporativa é vista como uma ferramenta de Marketing, um termo global que se refere à forma como as organizações se apresentam e como podem otimizar as relações com os seus *stakeholders* (Millward et al., 2000). Na mesma linha de pensamento, Riel & Balmer (1997) e Alessandri (2001) referem que o termo tem vindo a ser entendido quer pela forma como uma organização se apresenta ao público, como o conjunto de características únicas enraizadas no comportamento dos seus Colaboradores.

### **5.3 População e Amostra**

A população é definida como o conjunto de todos os elementos que partilham características comuns e sobre os quais se pretende retirar conclusões para o estudo (Hill & Hill, 2002; Malhotra, 2006). Definir a população alvo significa, em termos práticos, seleccionar os indivíduos que devem fazer parte do estudo (Malhotra, 2006).

Neste sentido, a amostra definida para esta investigação foram 61 Colaboradores da CaetanoBus com funções de chefia, administração e técnicos. Para a presente investigação optou-se por seleccionar estes inquiridos visto serem o público interno com contacto direto com as plataformas de comunicação alvo de alterações.

Neste estudo foi utilizado um inquérito presencial, com recurso a uma amostra por conveniência composta por Colaboradores da CaetanoBus. Os inquéritos caracterizam-se por ser de resposta multivariada e foram distribuídos a uma amostra de conveniência de 61 inquiridos.

Por uma questão de evitar o enviesamento das respostas, os questionários foram aplicados por Departamento, tendo, por vezes, sido necessário subdividir as respetivas equipas de trabalho. O trabalho de campo foi realizado nos dias 29 de maio, 01 e 02 de junho de 2015, coincidindo desta forma com as reuniões de apresentação da Nova Identidade Corporativa da Empresa. O tempo médio de preenchimento do inquérito foi de 3 minutos por cada inquirido, sendo que no mesmo documento está descrito exatamente esse tempo de resposta. O tratamento e a análise de dados dos inquéritos foi efetuado com recurso ao programa informático *IBM SPSS Statistics 20* e ao Microsoft Excel 2010.

#### **5.4 Instrumentos de pesquisa: Questionário**

O processo de investigação foi conduzido tendo por base uma metodologia assente em métodos quantitativos, através da aplicação de um inquérito presencial a uma amostra de Colaboradores da CaetanoBus.

Segundo Gil (1999, p.128):

“Questionário é a técnica de investigação composta por (...) questões apresentadas por escrito (...) tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”.

O mesmo autor ressalva algumas das vantagens do questionário no que se refere ao desenvolvimento da investigação, nomeadamente a abrangência de um número significativo de pessoas, o anonimato das respostas, permitir alguma flexibilidade no tempo para responder às questões e o facto de não influenciar as opiniões dos inquiridos.

Na realização de um estudo quantitativo com base em inquérito, é necessário selecionar e definir uma amostra. Jorge Pedro Sousa considera que escolher uma amostra corresponde "à seleção ponderada de várias unidades de sondagem (normalmente indivíduos) dentro de uma população ou universo (conjunto total) " (Sousa, 2006). A recolha dos dados foi realizada através de um questionário, com vista a recolher informação pertinente e objetiva, coerente ao tratamento de dados pretendido.

O inquérito desenvolvido foi estruturado em seis partes complementares:

1. Recolha de dados sociodemográficos sobre os Colaboradores da CaetanoBus. Com estas características pretendeu-se descrever os casos (Hill & Hill, 2002). Neste sentido torna-se muito importante recolher apenas as características dos casos estritamente relevantes à investigação, evitando assim o risco de falta de cooperação dos respondentes (e a falta de cooperação pode reduzir gravemente o tamanho e representatividade da amostra obtida na investigação). Além disso, numa investigação como esta, parte de uma dissertação, torna-se difícil justificar perante os examinadores a inclusão de perguntas desnecessárias;
2. De que forma os Colaboradores classificam a Imagem atual da Empresa;
3. Como é que os Colaboradores avaliam a Personalidade da Empresa;
4. De que forma os Valores da Empresa estão a ser percebidos pelos Colaboradores através da atuação diária da CaetanoBus;
5. Qual o nível de conhecimento e satisfação dos Colaboradores acerca dos canais/plataformas de comunicação da CaetanoBus;
6. Qual o nível de satisfação dos Colaboradores relativamente à Nova Identidade Corporativa da Empresa.

Para o presente estudo foram adotadas escalas de resposta de cinco pontos, estratégia defendida por Jenkins e Taber (1977) e Lissitz e Green (1975) na medida em que, por meio de simulações, concluíram que não foi observado um ganho de confiabilidade em escalas com mais do que cinco itens. Em contrapartida, alguns autores defendem que a inversão da escala de cinco pontos não promove alterações significativas na confiabilidade do estudo (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

#### **5.4.1 - Pré-teste**

De acordo com Cooper e Schindler (2003, pág.83):

“Um teste piloto é conduzido para detetar pontos fracos no planeamento e na instrumentação e para fornecer dados para selecção de uma amostragem de probabilidade.”

Neste sentido foi aplicado um pré-teste a 5 inquiridos com idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos, tendo as características da amostra escolhida para este estudo (Malhotra, 2006). A aplicação do pré-teste possibilitou a recolha de respostas e opiniões dos indivíduos acerca dos diferentes aspetos do desenho do questionário. Neste seguimento, não foi necessário efetuar qualquer alteração ao questionário inicial uma vez que o *feedback* dos inquiridos revelou-se positivo.

### **5.5 Variáveis**

#### **5.5.1 – Características dos Colaboradores Indiretos**

Para a criação do presente questionário primeiramente elaborou-se uma série de questões a fim de solicitar informação sobre as características dos casos (respondentes ao questionário). Com estas características pretende-se descrever os casos (Hill & Hill, 2002). Neste sentido torna-se muito importante recolher apenas as características dos casos estritamente relevantes à investigação, evitando assim o risco de falta de cooperação dos respondentes. Neste sentido características como idade, sexo, escolaridade, função e antiguidade na Empresa forma incluídas no presente questionário.

#### **5.5.2 – Imagem da CaetanoBus**

Com a variável “Imagem da CaetanoBus” pretende-se classificar a Imagem atual da Empresa de acordo com as características: Moderna; Coerente com a Identidade da Empresa, e Apelativa, de acordo com cinco itens: 5 – Concordo Totalmente; 4 – Concordo; 3 – Não Concordo nem Discordo; 2 – Discordo; 1 – Discordo Totalmente.

### 5.5.3 Personalidade da marca

Foi também adaptada a *Brand Personality Scale* de Jennifer Aaker (1997). Esta escala, desenvolvida nos EUA, foi pioneira e muito referenciada para medir a Personalidade da Empresa. O método seguido por Aaker (1997) para a construção desta escala compreendeu várias etapas, resultando num trabalho de validação e fiabilidade que reteve 42 traços de Personalidade da marca divididos em cinco dimensões: sinceridade, excitação, competência, sofisticação e vigor. A escala adaptada para o presente estudo é composta por quinze itens organizados em cinco dimensões: sinceridade (4 itens), excitação (4 itens), competência (3 itens) sofisticação (2 itens) e o vigor (2 itens).

**Quadro 1 – Indicadores da Personalidade da Marca**

Campos	Referência Bibliográfica
<b>Sinceridade:</b> P1 Esta marca revela sinceridade P2 Esta marca revela honestidade P3 Esta marca revela-se saudável P4 Esta marca revela-se alegre <b>Excitação:</b> P5 Esta marca mostra ousadia P6 Esta marca mostra-se espirituosa P7 Esta marca mostra-se imaginativa P8 Esta marca mostra-se atual <b>Competência:</b> P9 Esta marca mostra ser de confiança P10 Esta marca identifica-se com a inteligência P11 Esta marca mostra ser bem-sucedida <b>Sofisticação:</b> P12 Esta marca demonstra sofisticação P13 Esta marca demonstra ser encantadora <b>Vigor:</b> P14 Esta marca representa liberdade P15 Esta marca demonstra ser de carácter forte	Adaptado: Aaker, Jennifer L. (1997). “ <i>Dimensions of Brand Personality</i> ”, Journal of Marketing Research, Vol. 34, Nº3, pp. 347-356.

Tendo como base a escala de Aaker (1997) foi solicitado aos inquiridos que indicassem o grau de concordância, de 5 (Concordo Totalmente) a 1 (Discordo Totalmente), perante uma série de afirmações sobre a CaetanoBus.

#### **5.5.4 – Valores da Empresa**

Com esta inclusão pretende-se compreender de que forma os Valores da Empresa estão a ser percebidos pelos Colaboradores. Assim solicitou-se aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância sobre cada um dos Valores relativamente à atuação da Empresa, de acordo com cinco opções de resposta: 5 – Concordo Totalmente; 4 – Concordo; 3 – Não Concordo nem Discordo; 2 -Discordo; 1 – Discordo Totalmente.

#### **5.5.5 – Satisfação com a Nova Identidade Corporativa da CaetanoBus**

O questionário apresenta, de igual modo, questões relacionadas com a satisfação dos Colaboradores relativamente à Nova Identidade Corporativa da CaetanoBus. Desta forma é solicitado aos inquiridos que classifiquem o seu nível de satisfação, com cinco opções de resposta: 5 – Totalmente Satisfeito; 4 – Muito Satisfeito; 3 – Satisfeito; 2 – Pouco Satisfeito 1 – Nada Satisfeito.

## **5.6 Técnicas de análise estatística**

### **5.6.1 - Teste t**

O Teste t é bastante utilizado no estudo das médias, sendo aplicado sobre a média de uma ou duas amostras (Malhotra, 2006). Será utilizado o Teste t entre duas amostras independentes, por exemplo para avaliar se o género dos indivíduos influencia a sua percepção acerca da Identidade Corporativa, assim como se as funções que ocupam na Empresa influencia a percepção sobre a Identidade da mesma. Este teste permite comparar duas amostras independentes que se assumem como variáveis independentes, e a sua percepção acerca da identidade corporativa, que é indicada como variável dependente. Como a “variável independente apresenta dois valores (1=masculino, 2=feminino) estes valores permitem definir duas amostras independentes” (Hill & Hill, 2002). Estas amostras classificam-se como independentes na medida em que os indivíduos pertencentes à amostra do sexo masculino são diferentes dos indivíduos pertencentes à amostra do sexo feminino (Hill & Hill, 2002).

### **5.6.2 - Teste da Anova**

A técnica estatística “Anova” é utilizada para estudar as diferenças existentes entre as médias de duas ou mais populações (Johnson & Christensen, 2008; Malhotra, 2006). Aplica-se quando se pretende comparar a média de uma variável quantitativa (dependente) com dois ou mais grupos de variáveis qualitativas (independentes). Através do output resultante da Anova verifica-se em termos estatísticos se existe uma diferença significativa entre as médias das variáveis comparadas. Sendo que a hipótese nula assume a igualdade das médias entre os vários grupos em estudo, em confronto com a hipótese alternativa que defende que pelo menos duas das médias em estudo apresentam diferenças significativas entre elas (Johnson & Christensen, 2008). Neste estudo o teste da Anova foi utilizado para comparar, por exemplo, a média da variável Satisfação com a Nova Identidade Corporativa relativamente às variáveis dos Colaboradores (sexo; idade; função; antiguidade e escolaridade).



### 5.6.3 - Teste do Alpha de Cronbach

Nos últimos 50 anos, o  $\alpha$  de Cronbach, tem satisfeito a função que os psicometristas procuravam desde os primeiros trabalhos de Spearman e Brown, para uma medida válida de consistência interna e é a medida de consistência, compreendida ou não, usada por excelência.

O coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado a uma pesquisa.

O objetivo deste teste é fazer a correlação entre respostas de um questionário através da análise das respostas dadas pelos inquiridos, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição (Hora, Monteiro, & Arica, 2010).

Optou-se por fazer o teste do Alpha de Cronbach de forma a determinar a fiabilidade de cada uma das cinco dimensões da Personalidade da marca (Kaplan & Saccuzzo, 1982).

Autor	Condição	$\alpha$ considerado aceitável
Davis, 1964, p. 24	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50 indivíduos	Acima de 0.5
Kaplan & Saccuzzo, 1982, p. 106	Investigação fundamental	0.7-0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89	Fiabilidade inaceitável	<0.6
	Fiabilidade baixa	0.7
	Fiabilidade moderada a elevada	0.8-0.9
	Fiabilidade Elevada	>0.9
Nunnally, 1978, p. 245-246	Investigação preliminar	0.7
	Investigação fundamental	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

Tabela 1 – Critérios de recomendação de Fiabilidade estimada pelo  $\alpha$  de Cronbach (adaptado de Peterson, 1994).

## 6. Análise dos resultados

Este capítulo tem como propósito apresentar e analisar os resultados obtidos com o estudo realizado. O tratamento e a análise de dados dos inquéritos foi efetuado com recurso ao programa informático *IBM SPSS Statistics 20*, responsável por todas as tabelas e resultados estatísticos apresentados. Por fim, as hipóteses apresentadas irão ser testadas e os resultados da investigação comparados com a revisão de literatura elaborada anteriormente.

### a. Caraterização da amostra

A amostra é constituída por 61 Colaboradores da CaetanoBus. A média de idades é de 38 anos, sendo que a idade mínima da amostra é de 22 anos e a idade máxima de 62 anos.

De acordo com o gráfico 1 existe maior predominância de Colaboradores nas faixas etárias entre os 31 -40 anos, sendo que a média corresponde a 36 anos.

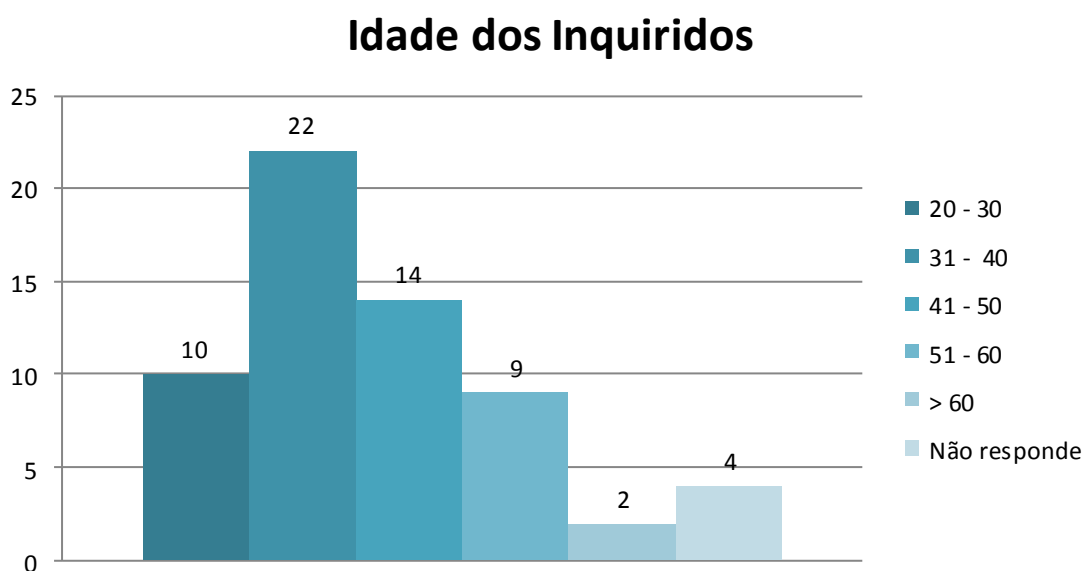


Gráfico 1 – Idade dos Colaboradores da CaetanoBus.

No que diz respeito ao sexo dos Colaboradores (Gráfico 2), 44 dos mesmos são do sexo masculino, enquanto que 16 são do sexo feminino.

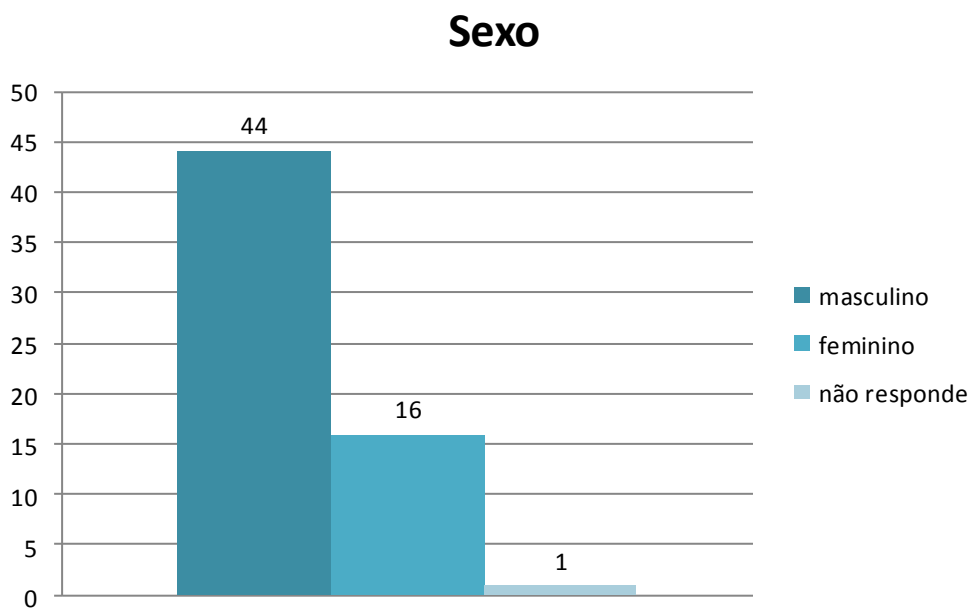


Gráfico 2 - Sexo dos Colaboradores da amostra do estudo.

No que se refere à escolaridade dos Colaboradores (Gráfico 3) observa-se que a maioria tem Formação Superior (30), sendo que destes 20 detem Licenciatura e 8 o Mestrado (Gráfico 4). É possível verificar que 14 possuem o 12º ano e 10 inquiridos o 9ºano.

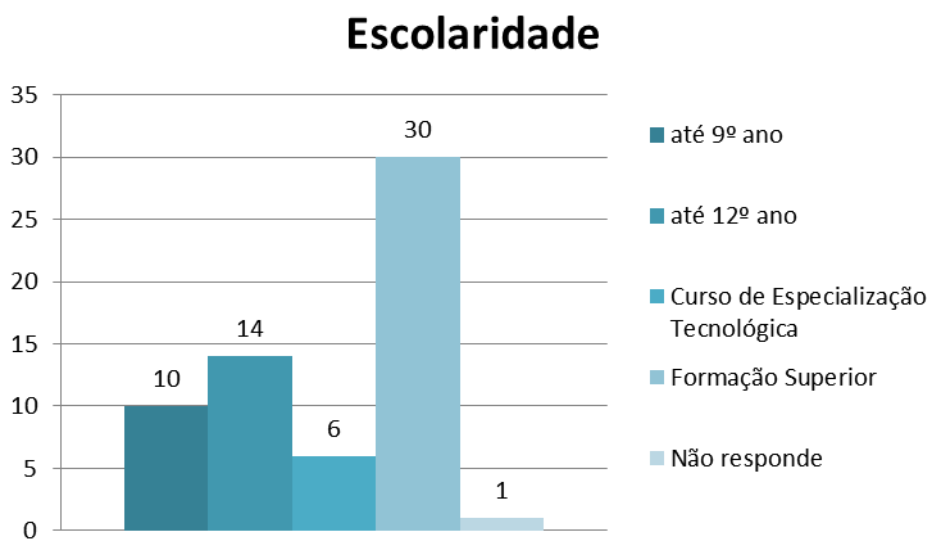


Gráfico 3 – Escolaridade dos Colaboradores da CaetanoBus.

## Grau Académico

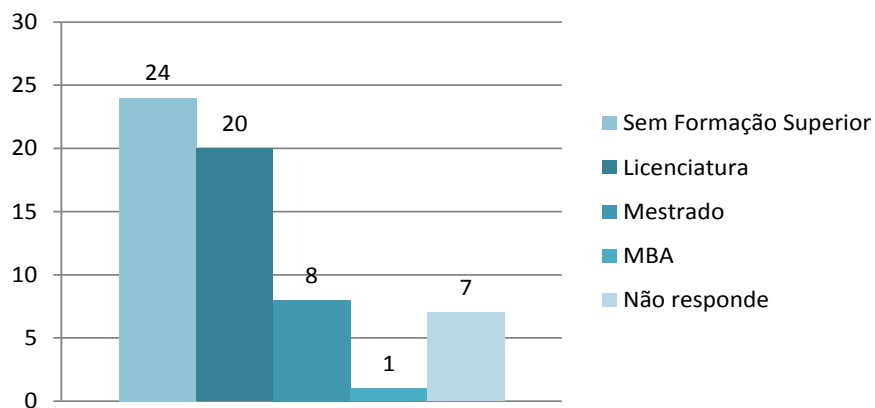


Gráfico 4 – Grau Académico dos Colaboradores da CaetanoBus.

No que diz respeito à função desempenhada, a maior parte da amostra (40) ocupam um lugar de Técnico, seguido de Chefia (13) e por fim 7 desempenham função de Administrativo.

## Função

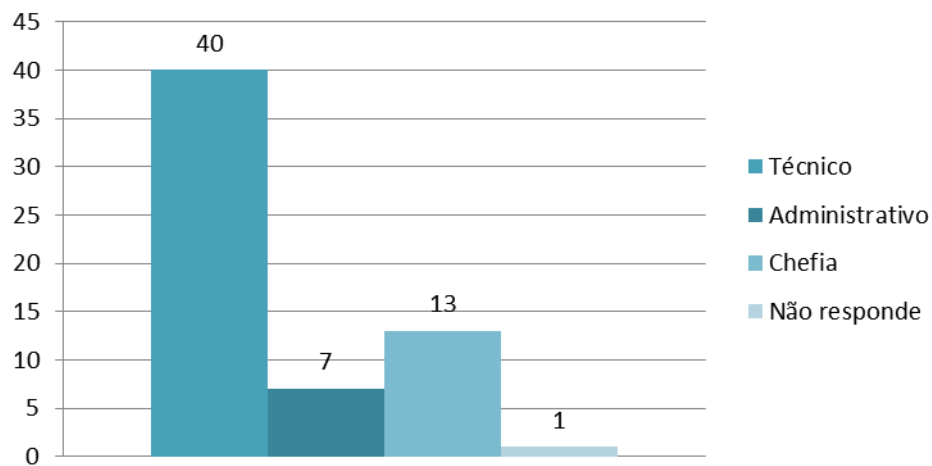


Gráfico 5 – Função dos Colaboradores da CaetanoBus.

No que respeita ao número de anos na Empresa, a média é de 14 anos, sendo que o mínimo é de 1 ano e o número máximo de 43 anos, em que conforme o gráfico 6.

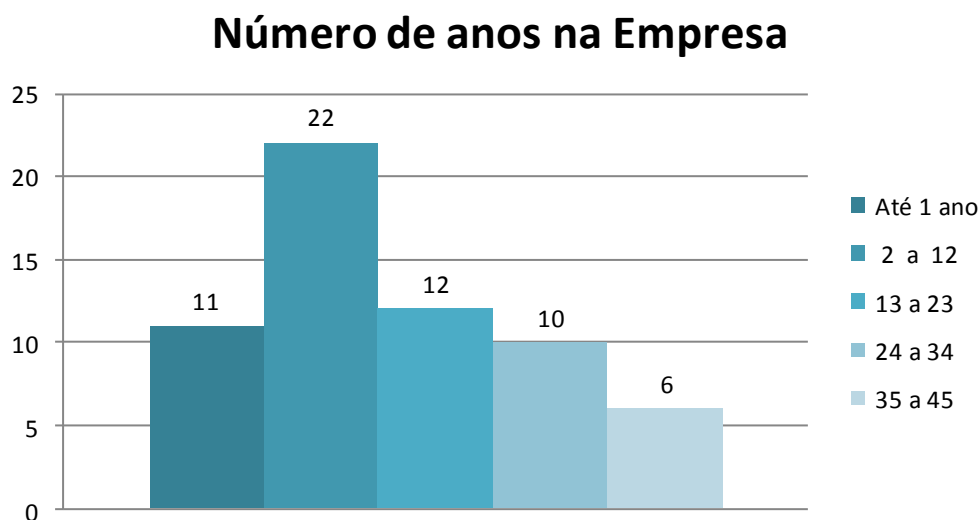


Gráfico 6 – Número de anos dos na CaetanoBus.

#### b. Análise descritiva dos resultados

Passamos à análise descritiva dos resultados referentes ao conhecimento dos Colaboradores sobre diversas questões da Empresa, nomeadamente, em termos de logótipo e slogan. Neste ponto verificam-se outras também a opinião dos inquiridos relativamente à imagem atual da CaetanoBus; a avaliação geral, por parte dos Colaboradores, relativamente aos Valores da Empresa; o Perfil da

As informações recolhidas mostram que 59 Colaboradores conhecem o logótipo da CaetanoBus (Gráfico 7).

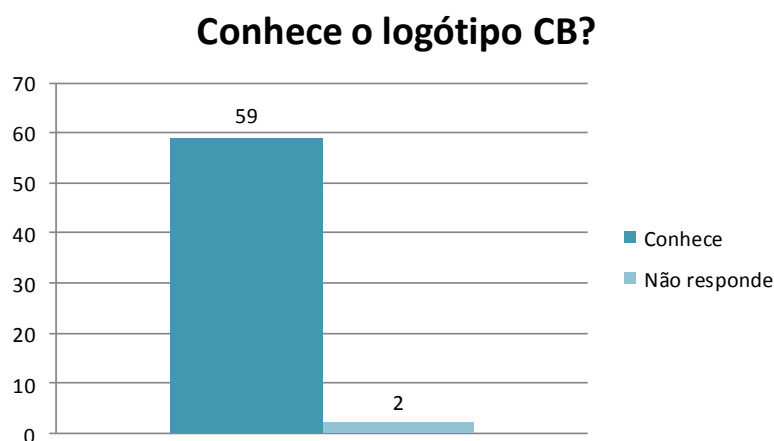


Gráfico 7 – Conhecimento do logótipo da CaetanoBus.

No que se refere ao nível de conhecimento do slogan da Empresa, pode-se concluir que 44 dos Colaboradores afirmam conhecer o slogan e apenas 17 não conhece.

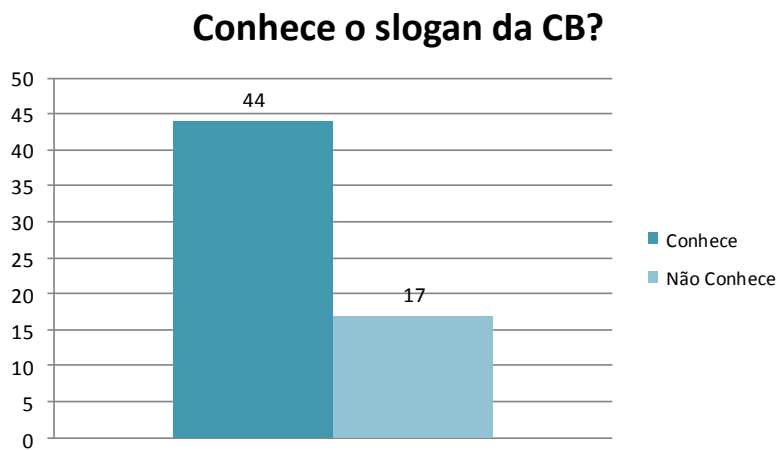


Gráfico 9 – Conhecimento do slogan da CaetanoBus.

Na sequência do gráfico anterior surgiu outra questão de forma a avaliar se realmente os Colaboradores conhecem o slogan da CaetanoBus. Neste sentido verifica-se que dos 44 inquiridos que afirmaram conhecer o slogan, 36 identificaram-no corretamente.

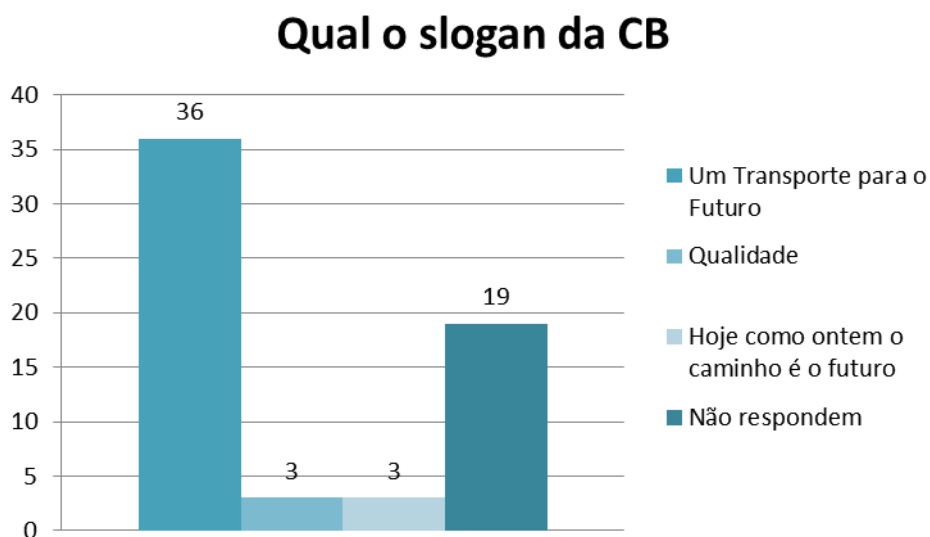
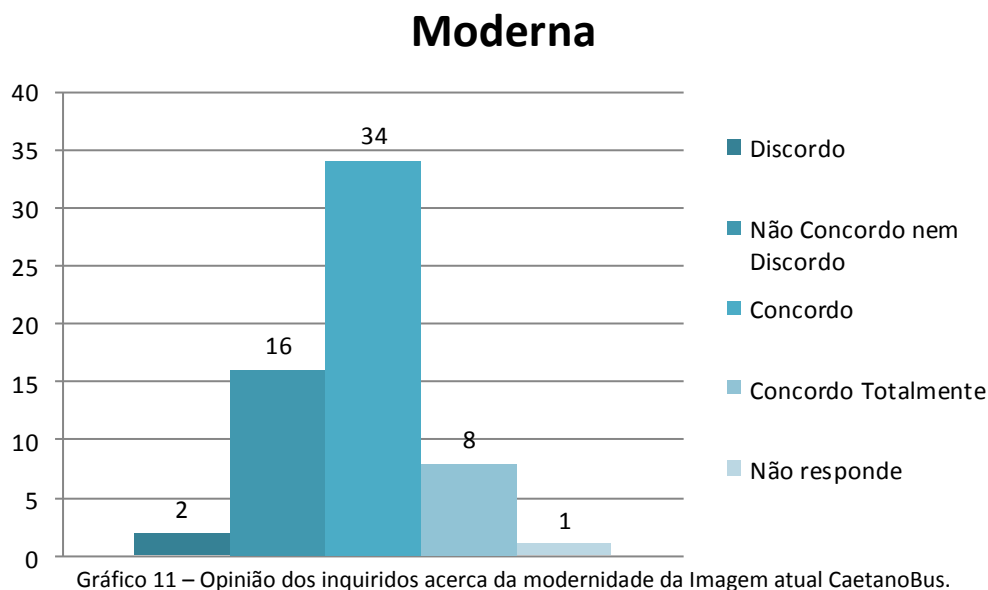


Gráfico 10 – Conhecimento do slogan da CaetanoBus.

No que diz respeito à Imagem atual da CaetanoBus foi proposto aos Colaboradores que a classificassem relativamente a três características: “Moderna” (Gráfico 11); “Coerente com a Identidade da Empresa” (Gráfico 12) e “Apelativa” (Gráfico 13).

Neste sentido, a partir do gráfico apresentado de seguida conclui-se que 42 inquiridos consideram a Imagem da CaetanoBus atual, sendo que 18 têm opinião contrária.



39 Inquiridos consideram que a Imagem atual da CaetanoBus está coerente com a Identidade da Empresa, sendo que apenas 4 indivíduos tem opinião contrária.

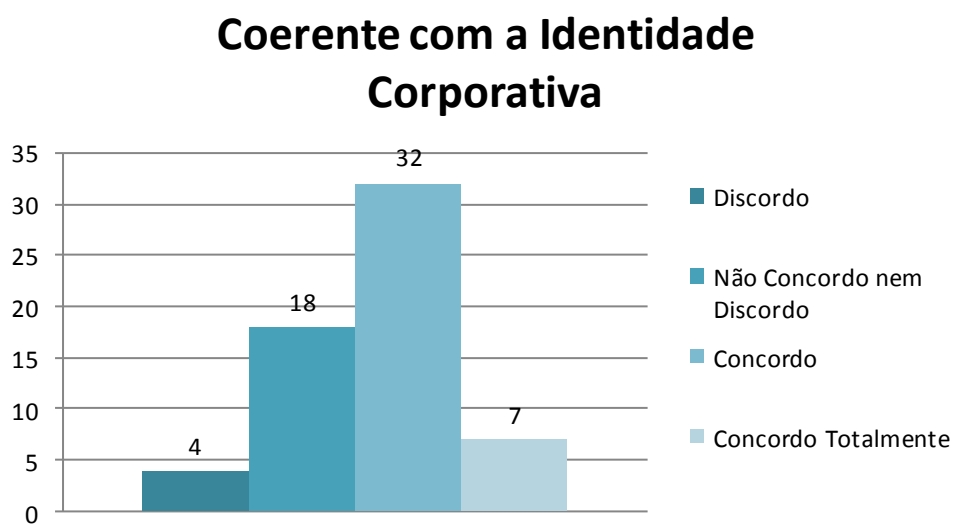


Gráfico 12 – Opinião dos inquiridos acerca da coerência da Imagem atual com a Identidade da CaetanoBus.

Por último, 33 Colaboradores da CaetanoBus concorda que a Imagem atual da Empresa é apelativa, sendo que apenas 7 não concorda.

## Apelativa

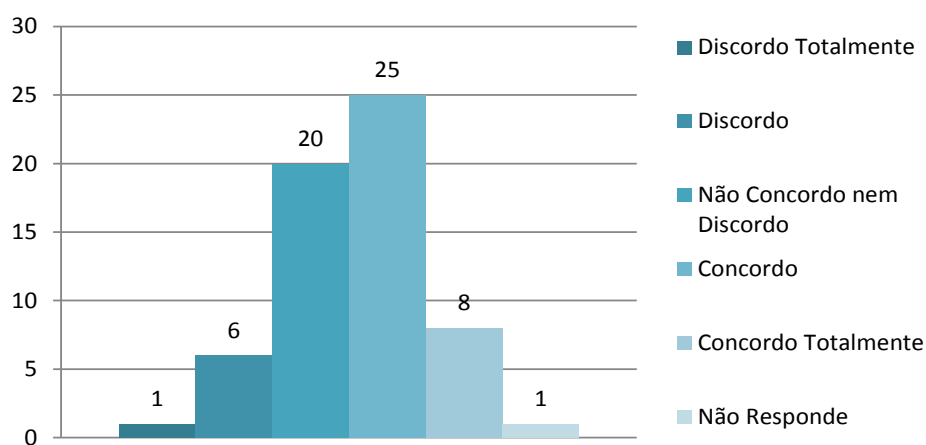


Gráfico 13 – Opinião dos inquiridos acerca da atratividade da Imagem atual da CaetanoBus.

O presente gráfico, elaborado através do Microsoft Excel 2010, traça o perfil geral da CaetanoBus. Através do mesmo verifica-se que os Colaboradores da Empresa caracterizam-na como sendo, sobretudo, **Confiante** – reúne 43 respostas favoráveis; **Sincera** – 38 respostas favoráveis e **Honesta** – 37 respostas favoráveis.

## Personalidade da CaetanoBus



Gráfico 14 – Personalidade da CaetanoBus.



O presente gráfico, elaborado através do Microsoft Excel 2010, sintetiza a avaliação geral dos Colaboradores relativamente aos Valores da CaetanoBus. Através do mesmo verifica-se que os mesmos destacam a Tradição como o principal Valor da Empresa, com 46 respostas favoráveis. A seguir destacam o **Respeito** e a **Inovação** como Valores igualmente visíveis na Empresa e que espelham a atuação da mesma no dia-a-dia.

É importante destacar que o Valor com a classificação mais baixa é o **Rigor**, com apenas 28 respostas favoráveis.

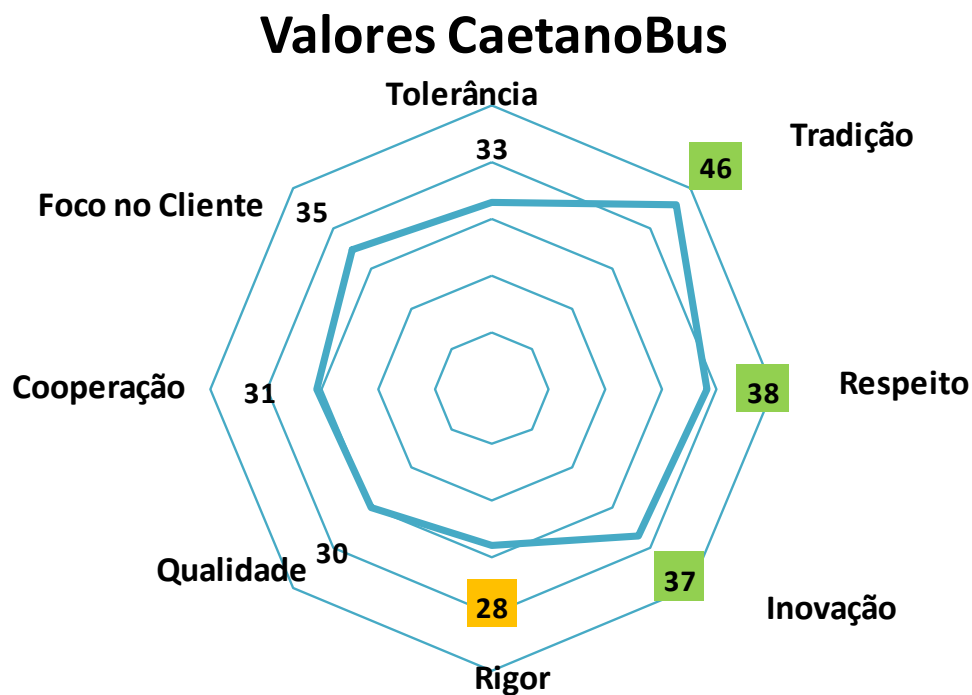


Gráfico 15 – Percepção Valores CaetanoBus.

O presente gráfico traduz o cenário evolutivo dos Canais de Comunicação da Empresa: Jornal da Empresa, Merchandising, Apresentação PPT, Template PPT e Portfólio, retratando assim a classificação atribuída aos canais antes (cor laranja) e após (cor azul) a renovação da Imagem Corporativa.

Desta forma é facilmente perceptível que o Projeto de Renovação da Imagem Corporativa resultou numa melhoria significativa dos canais de comunicação da CaetanoBus, sobretudo no **Portfólio de Produto** e na **Apresentação Institucional PPT**.

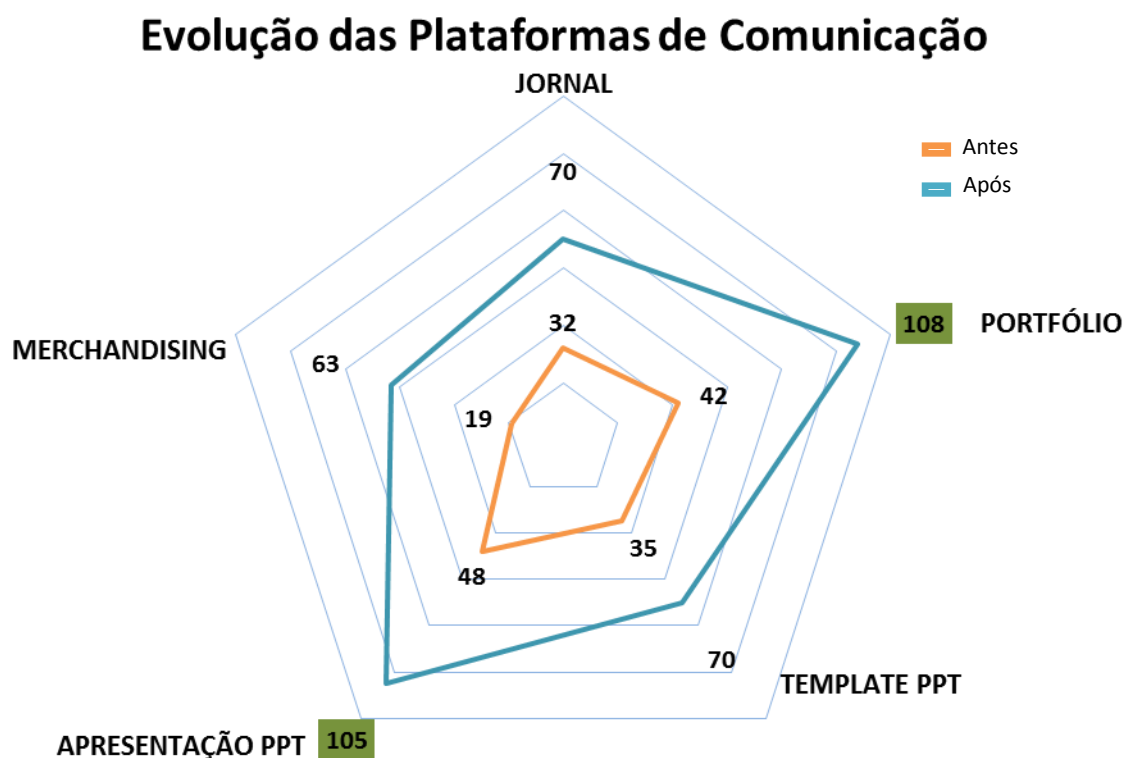


Gráfico 16 – Evolução das Plataformas de Comunicação CaetanoBus.

Por fim foi questionado qual o grau de satisfação dos Colaboradores da Empresa com a Nova Identidade. Através do presente gráfico verifica-se que 50 inquiridos têm uma opinião positiva e apenas 6 encontram-se pouco ou nada satisfeitos com a mesma.

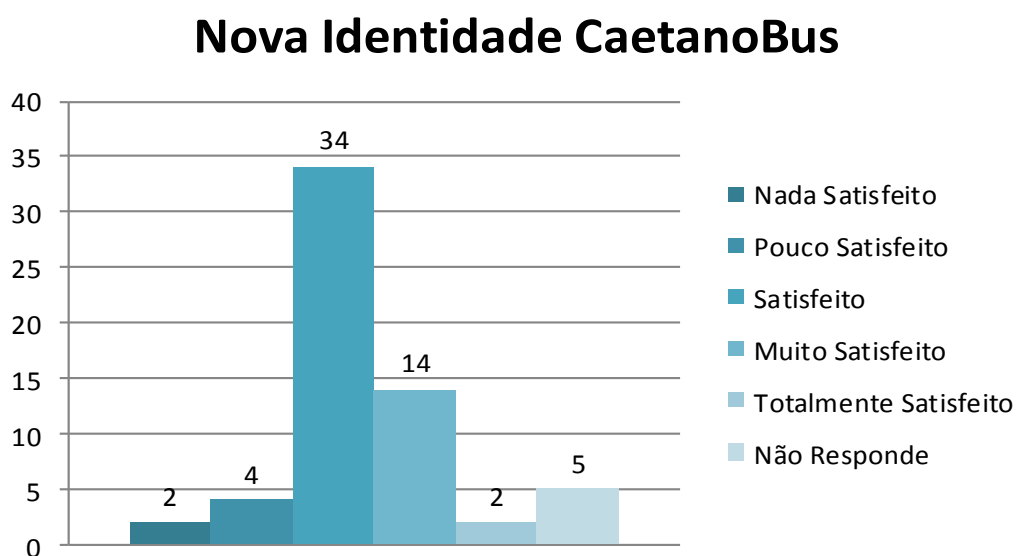


Gráfico 17 – Grau de satisfação dos Colaboradores com a Nova Identidade da CaetanoBus.

A análise dos resultados dos inquéritos permite observar que o Projeto da Nova Identidade Corporativa da CaetanoBus tem sido um sucesso uma vez que os Colaboradores, em geral, demonstram mais satisfação com todas as variáveis da Empresa (plataformas de comunicação, Imagem, Valores e Identidade) do que no período transato a estas alterações. Esta afirmação pode ser verificada por exemplo através do gráfico 17, no qual demonstra o grau de satisfação dos Colaboradores da Empresa com a Nova Identidade. Através do mesmo conclui-se que 50 inquiridos têm uma opinião positiva e apenas 6 encontram-se pouco ou nada satisfeitos com a Redefinição da Identidade Corporativa.

Relativamente às plataformas de comunicação a amostra encontra-se bastante satisfeita com as alterações efetuadas, principalmente na Apresentação da Empresa em formato PPT e no respetivo Portfólio de Produto (gráfico 16).

Através da presente investigação foi possível traçar o perfil da Empresa (gráfico 14), de acordo com o Modelo de Personalidade da Marca de Jennifer Aaker (1997).

Neste sentido pode verificar-se, de acordo com a classificação dos Colaboradores, que a CaetanoBus é Confiante, Sincera, Honesta, Atual, Inteligente, com Caráter Forte e Imaginativa. As características menos identificadas foram: Encantadora, Liberdade, Alegre e Espirituosa.

Os resultados desta questão acerca da Personalidade da Marca permitem refletir alguns pontos, nomeadamente:

- A CaetanoBus está inserida no setor industrial, tratando-se por isso de uma Empresa tradicional e conservadora. Este facto poderá explicar a baixa classificação verificada nas características Alegre, Encantadora e Liberdade;
- O facto de ser uma Empresa com 69 anos de existência, especializada na fabricação de carroçarias e autocarros para todo o mundo e que tem demonstrado um enorme potencial de progressão poderá justificar a elevada classificação das características Inteligente, Confiante e com Caráter Forte;
- Trata-se de uma Empresa que aposta constantemente na Inovação dos seus produtos, tendo alocado a esta área cerca de 40 Colaboradores e mais de 6M€ investidos. Desta forma a elevada classificação atribuída à característica Atual faz todo o sentido.

### **c. Teste das hipóteses de pesquisa**

#### **i. – Variável Personalidade da CaetanoBus**

Conforme já foi referido anteriormente, optou-se por fazer o teste do Alpha de Cronbach para determinar a consistência interna de cada uma das cinco dimensões (sinceridade; excitação; competência; sofisticação e vigor) que compõem a Personalidade da marca.

Neste sentido, a análise referente à dimensão sinceridade (itens: sinceridade; honestidade; saudável e alegre), presente na tabela 1, permite concluir que a média do valor de alfa dos vários itens é de 0,92, traduzindo uma fiabilidade elevada.

Síntese do teste	Válidos	Total
	61	61
Alpha de Cronbach	Número de itens	
,926	4	
	Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for apagado
A CaetanoBus revela sinceridade	,838	,906
A CaetanoBus revela honestidade	,865	,894
A CaetanoBus revela saudável	,895	,879
A CaetanoBus revela-se alegre	,764	,934

Tabela 1 – Teste do Alpha de Cronbach para a dimensão sinceridade.

A tabela 2 demonstra a consistência interna da dimensão excitação, que engloba os seguintes itens: ousadia; espirituosa; imaginativa e atual. Através do teste do Alfa de Cronbach observa-se que a médio do valor de alfa dos vários itens é de 0,88, traduzindo uma fiabilidade moderada e elevada.

Síntese do teste	Válidos	Total
	61	61
Alpha de Cronbach	Número de itens	
,887	4	
	Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for apagado
A CaetanoBus mostra ousadia	,826	,825
A CaetanoBus mostra-se espirituosa	,746	,863
A CaetanoBus mostra-se imaginativa	,823	,834
A CaetanoBus mostra-se atual	,652	,891

Tabela 2 – Teste do Alpha de Cronbach para a dimensão excitação.

A tabela 3 demonstra a consistência interna da dimensão competência, que engloba os seguintes itens: confiança; inteligência e bem-sucedida. Através do teste do Alfa de Cronbach observa-se que a média do valor de alfa dos vários itens é de 0,90, traduzindo uma fiabilidade moderada e elevada.

Síntese do teste	Válidos	Total
	61	61
Alpha de Cronbach	Número de itens	
,901	3	
	Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for apagado
A CaetanoBus mostra ser de confiança	,771	,886
A CaetanoBus mostra ser inteligente	,823	,843
A CaetanoBus mostra ser bem sucedida	,832	,840

Tabela 3 – Teste do Alpha de Cronbach para a dimensão competência.

A tabela 4 demonstra a consistência interna da dimensão sofisticação, que engloba os seguintes itens: sofisticação e encantadora. Através do teste do Alfa de Cronbach observa-se que a média do valor de alfa dos vários itens é de 0,84, traduzindo uma fiabilidade moderada e elevada.

Síntese do teste	Válidos	Total
	61	61
Alpha de Cronbach	Número de itens	
,840	2	
	Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for apagado
A CaetanoBus demonstra sofisticação	,725	
A CaetanoBus demonstra ser encantadora	,725	

Tabela 4 – Teste do Alpha de Cronbach para a dimensão sofisticação.

A tabela 5 demonstra a consistência interna da dimensão vigor, que engloba os seguintes itens: liberdade e caráter forte. Através do teste do Alfa de Cronbach observa-se que a média do valor de alfa dos vários itens é de 0,78, traduzindo uma fiabilidade moderada e elevada.

Síntese do teste	Válidos	Total
	61	61
Alpha de Cronbach	Número de itens	
,781	2	
	Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for apagado
A CaetanoBus representa liberdade	,643	
A CaetanoBus demonstra ser de caráter forte	,643	

Tabela 5 – Teste do Alpha de Cronbach para a dimensão vigor.

De forma a validar as hipóteses de pesquisa apresentadas neste estudo, procedeu-se à realização do teste da Anova para cada uma das 5 dimensões (sinceridade; excitação; competência; sofisticação e vigor). Neste sentido, foram criadas 4 variáveis através da opção "compute variable" no SPSS, que resultam da média dos itens de cada uma das 5 dimensões.

A tabela 6 demonstra que a realização do teste da Anova entre as cinco dimensões e a variável idade dos Colaboradores. Através da tabela observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre as cinco dimensões e a idade dos Colaboradores da CaetanoBus.

ANOVA					
Sinceridade					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	5,084	5	1,017	1,450	,221
Dentro dos grupos	38,578	55	,701		
Total	43,662	60			

ANOVA					
Excitação					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	6,093	5	1,219	1,820	,124
Dentro dos grupos	36,817	55	,669		
Total	42,910	60			

ANOVA					
Sofisticação					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	2,907	5	,581	,720	,611
Dentro dos grupos	44,405	55	,807		
Total	47,311	60			

ANOVA					
Vigor					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	4,526	5	,905	1,061	,392
Dentro dos grupos	46,925	55	,853		
Total	51,451	60			

Tabela 6 – Teste ANOVA para cada uma das 5 dimensões de acordo com a idade dos Colaboradores da CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H1c:** A Personalidade da marca varia com a idade dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H1c.

As tabela seguinte demonstra a realização do teste da Anova entre as cinco dimensões e a variável antiguidade dos Colaboradores na Empresa. Através da tabela observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre as cinco dimensões e a antiguidade dos Colaboradores na CaetanoBus.



ANOVA					
Sinceridade					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	4,669	4	1,167	1,676	,168
Dentro dos grupos	38,993	56	,696		
Total	43,662	60			

ANOVA					
Competência					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	3,177	4	,794	1,197	,322
Dentro dos grupos	37,158	56	,664		
Total	40,335	60			

ANOVA					
Excitação					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	5,791	4	1,448	2,184	,082
Dentro dos grupos	37,119	56	,663		
Total	42,910	60			

ANOVA					
Sofisticação					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	4,745	4	1,186	1,561	,198
Dentro dos grupos	42,567	56	,760		
Total	47,311	60			

ANOVA					
Vigor					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	3,841	4	,960	1,129	,352
Dentro dos grupos	47,610	56	,850		
Total	51,451	60			

Tabela 7 – Teste ANOVA para cada uma das 5 dimensões de acordo com a antiguidade dos Colaboradores na CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H1e:** A Personalidade da marca varia com a antiguidade dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H1e.

A tabela seguinte demonstra a realização do teste da Anova entre as cinco dimensões e a variável escolaridade dos Colaboradores da Empresa. Através da tabela observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre as cinco dimensões e a escolaridade dos Colaboradores na CaetanoBus.

ANOVA					
Sinceridade					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	,621	4	,155	,202	,936
Dentro dos grupos	43,040	56	,769		
Total	43,662	60			

ANOVA					
Excitação					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	,085	4	,021	,028	,998
Dentro dos grupos	42,825	56	,765		
Total	42,910	60			

ANOVA					
Competência					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	,748	4	,187	,265	,899
Dentro dos grupos	39,587	56	,707		
Total	40,335	60			

ANOVA					
Sofisticação					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	,470	4	,117	,140	,966
Dentro dos grupos	46,842	56	,836		
Total	47,311	60			

ANOVA					
Vigor					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	,206	4	,051	,056	,994
Dentro dos grupos	51,245	56	,915		
Total	51,451	60			

Tabela 8 – Teste ANOVA para cada uma das 5 dimensões de acordo com a escolaridade dos Colaboradores da CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H1b:** A Personalidade da marca varia com a escolaridade dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H1b.

A tabela seguinte demonstra a realização do teste da Anova entre as cinco dimensões e a variável função dos Colaboradores na Empresa. Através da tabela observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre as cinco dimensões e as funções dos Colaboradores na CaetanoBus.

ANOVA					
Sinceridade					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	1,573	3	,524	,710	,550
Dentro dos grupos	42,089	57	,738		
Total	43,662	60			

ANOVA					
Excitação					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	2,175	3	,725	1,014	,393
Dentro dos grupos	40,735	57	,715		
Total	42,910	60			

ANOVA					
Competência					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	1,743	3	,581	,858	,468
Dentro dos grupos	38,592	57	,677		
Total	40,335	60			

ANOVA					
Sofisticação					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	1,285	3	,428	,530	,663
Dentro dos grupos	46,026	57	,807		
Total	47,311	60			

ANOVA					
Vigor					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	1,070	3	,357	,403	,751
Dentro dos grupos	50,381	57	,884		
Total	51,451	60			

Tabela 9 – Teste ANOVA para cada uma das 5 dimensões de acordo com a função dos Colaboradores na CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H1d:** A Personalidade da marca varia com a função dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H1d.

A tabela seguinte demonstra a realização do teste t-student entre as cinco dimensões e a variável sexo dos Colaboradores da Empresa. Através da tabela observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre as cinco dimensões e o sexo dos Colaboradores da CaetanoBus.

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para a igualdade das variâncias		t-test para a igualdade das médias						
		F obs	p	t	g.l.	p (correlação entre 2)	Diferença da média	Desvio padrão	Intervalo de confiança - 95%	
									Inferior	Superior
Sinceridade	Variações iguais assumidas	3,528	,065	-,136	58	,893	-,03267	,24092	-,51492	,44958
	Variações iguais não assumidas			-,163	40,027	,872	-,03267	,20076	-,43841	,37307

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para a igualdade das variâncias		t-test para a igualdade das médias						
		F obs	p	t	g.l.	p (correlação entre 2 variáveis)	Diferença da média	Desvio padrão	Intervalo de confiança - 95%	
									Inferior	Superior
Excitação	Variações iguais assumidas	,363	,549	,407	58	,685	,09659	,23731	-,37843	,57161
	Variações iguais não assumidas			,442	31,543	,662	,09659	,21856	-,34886	,54204

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para a igualdade das variâncias		t-test para a igualdade das médias						
		F obs	p	t	g.l.	p (correlação entre 2 variáveis)	Diferença da média	Desvio padrão	Intervalo de confiança - 95%	
									Inferior	Superior
Competência	Variações iguais assumidas	2,442	,124	-,915	58	,364	-,20455	,22359	-,65210	,24301
	Variações iguais não assumidas			-1,052	36,048	,300	-,20455	,19439	-,59877	,18968

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para a igualdade das variâncias		t-test para a igualdade das médias						
		F obs	p	t	g.l.	p (correlação entre 2	Diferença da média	Desvio padrão	Intervalo de confiança - 95%	
									Inferior	Superior
Sofisticação	Variações iguais assumidas	1,024	,316	,011	58	,991	,00284	,25480	-,50720	,51288
	Variações iguais não assumidas			,012	33,365	,990	,00284	,22891	-,46269	,46837

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para a igualdade das variâncias		t-test para a igualdade das médias						
		F obs	p	t	g.l.	p (correlação entre 2 variáveis)	Diferença da média	Desvio padrão	Intervalo de confiança - 95%	
									Inferior	Superior
Vigor	Variações iguais assumidas	2,364	,130	-,483	58	,631	-,12500	,25875	-,64294	,39294
	Variações iguais não assumidas			-,572	38,734	,571	-,12500	,21847	-,56700	,31700

Tabela 10 – Teste T-student para cada uma das 5 dimensões de acordo com o sexo dos Colaboradores da CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H1a:** A Personalidade da marca varia com o sexo dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H1a.

### ii. – Variável Imagem da CaetanoBus

De forma a validar as hipóteses de pesquisa apresentadas neste estudo, procedeu-se à realização do teste da Anova para cada uma das dimensões – Moderna; Coerente com a Identidade Corporativa e Apelativa - da variável Imagem da CaetanoBus.

Através da tabela 11 observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre a variável Imagem da CaetanoBus e a idade dos seus Colaboradores.

ANOVA					
Moderna					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	4,485	5	,897	1,651	,162
Dentro dos grupos	29,876	55	,543		
Total	34,361	60			

ANOVA					
Coerente com a Identidade da Empresa					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	4,552	5	,910	1,640	,165
Dentro dos grupos	30,530	55	,555		
Total	35,082	60			

ANOVA					
Apelativa					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	1,660	5	,332	,344	,884
Dentro dos grupos	53,095	55	,965		
Total	54,754	60			

Tabela 11 – Teste da Anova para cada uma das dimensões da variável Imagem da CaetanoBus, de acordo com a idade dos Colaboradores da CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H2c:** A Imagem da Empresa varia com a idade dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H2c.

Através da tabela 12 observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre a variável Imagem da CaetanoBus e a escolaridade dos seus Colaboradores.

ANOVA					
Moderna					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	,370	4	,093	,152	,961
Dentro dos grupos	33,990	56	,607		
Total	34,361	60			

ANOVA					
Coerente com a Identidade da Empresa					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	1,868	4	,467	,787	,538
Dentro dos grupos	33,214	56	,593		
Total	35,082	60			

ANOVA					
Apelativa					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	,954	4	,239	,248	,910
Dentro dos grupos	53,800	56	,961		
Total	54,754	60			

Tabela 12 – Teste da Anova para cada uma das dimensões da variável Imagem da CaetanoBus, de acordo com a escolaridade dos Colaboradores da CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H2b:** A Imagem da Empresa varia com a escolaridade dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H2b.

Através da tabela 13 observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre a variável Imagem da CaetanoBus e a função dos seus Colaboradores.

ANOVA					
Moderna					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	2,268	3	,756	1,343	,270
Dentro dos grupos	32,092	57	,563		
Total	34,361	60			



ANOVA					
Coerente com a Identidade da Empresa					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	3,768	3	1,256	2,286	,088
Dentro dos grupos	31,314	57	,549		
Total	35,082	60			

ANOVA					
Apelativa					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	5,726	3	1,909	2,219	,096
Dentro dos grupos	49,029	57	,860		
Total	54,754	60			

Tabela 13 – Teste da Anova para cada uma das dimensões da variável Imagem da CaetanoBus, de acordo com a função dos Colaboradores na CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

#### H2d: A Imagem da Empresa varia com a função dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H2d.

Através da tabela 14 conclui-se que a hipótese de pesquisa é parcialmente suportada, uma vez que o valor de Sig. para a dimensão Moderna é ( $p = 0,03 < 0,05$ ), enquanto que o valor de Sig. para as outras dimensões é ( $p > 0,05$ ).

ANOVA					
Moderna					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	5,885	4	1,471	2,893	,030
Dentro dos grupos	28,476	56	,508		
Total	34,361	60			

ANOVA					
Coerente com a Identidade da Empresa					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	2,891	4	,723	1,257	,298
Dentro dos grupos	32,191	56	,575		
Total	35,082	60			

ANOVA					
Apelativa					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	3,377	4	,844	,920	,459
Dentro dos grupos	51,377	56	,917		
Total	54,754	60			

Tabela 14 – Teste da Anova para cada uma das dimensões da variável Imagem da CaetanoBus, de acordo com a antiguidade dos Colaboradores na CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H2e:** A Imagem da Empresa varia com a antiguidade dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente a hipótese de investigação H2e é parcialmente suportada.

A tabela seguinte demonstra a realização do teste t-student entre as três dimensões e a variável sexo dos Colaboradores da Empresa. Através da tabela observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre a variável Imagem da CaetanoBus e o sexo dos seus Colaboradores.

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para a igualdade das variâncias		t-test para a igualdade das médias						
		F obs	p	t	g.l.	p (correlação entre 2 variáveis)	Diferença da média	Desvio padrão	Intervalo de confiança - 95%	
									Inferior	Superior
Moderna	Variações iguais assumidas	,322	,573	-,454	58	,652	-,097	,213	-,523	,329
	Variações iguais não assumidas			-,408	22,303	,687	-,097	,237	-,587	,394

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para a igualdade das variâncias		t-test para a igualdade das médias						
		F obs	p	t	g.l.	p (correlação entre 2 variáveis)	Diferença da média	Desvio padrão	Intervalo de confiança - 95%	
									Inferior	Superior
Coerente com a Identidade da Empresa	Variações iguais assumidas	,193	,662	-,209	58	,835	-,045	,217	-,481	,390
	Variações iguais não assumidas			-,221	29,646	,827	-,045	,206	-,467	,376

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para a igualdade das variâncias		t-test para a igualdade das médias						
		F obs	p	t	g.l.	p (correlação entre 2 variáveis)	Diferença da média	Desvio padrão	Intervalo de confiança - 95%	
									Inferior	Superior
Apelativa	Variações iguais assumidas	,266	,608	-1,259	58	,213	-,330	,262	-,854	,195
	Variações iguais não assumidas			-1,206	24,697	,239	-,330	,273	-,893	,234

Tabela 15 – Teste T-student para cada uma das 3 dimensões de acordo com o sexo dos Colaboradores da CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H2a:** A Imagem da Empresa varia com o sexo dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H2a.

### iii. – Variável Satisfação com a Nova Identidade da CaetanoBus

Finalmente passo a apresentar os testes das hipóteses H3a à H3e, relativas à Satisfação dos Colaboradores com a Nova Identidade Corporativa, começando com o grupo etário dos inquiridos.

De forma a validar as hipóteses de pesquisa apresentadas neste estudo, procedeu-se à realização do teste da Anova para a variável Satisfação com a Nova Identidade da CaetanoBus.

Através da tabela 16 observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p=0,77 > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre a variável Satisfação com a Nova Identidade Corporativa e a idade dos seus Colaboradores.

ANOVA					
Nova Identidade CB					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	2,982	5	,596	,499	,776
Dentro dos grupos	65,772	55	1,196		
Total	68,754	60			

Tabela 16 – Teste da Anova para a variável Satisfação com a Nova Identidade Corporativa, de acordo com a idade dos Colaboradores.

#### Validação da Hipótese:

**H3c:** A Satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com a idade dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H3c.

Através da tabela 17 observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p= 0,69 > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre a variável Satisfação com a Nova Identidade Corporativa e a escolaridade dos seus Colaboradores.

ANOVA					
Nova Identidade CB					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	2,606	4	,652	,552	,699
Dentro dos grupos	66,148	56	1,181		
Total	68,754	60			

Tabela 17 – Teste da Anova para a variável Satisfação com a Nova Identidade Corporativa, de acordo com a escolaridade dos Colaboradores.

### Validação da Hipótese:

**H3b:** A Satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com a escolaridade dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H3b.

Através da tabela 18 observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p = 0,68 > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre a variável Satisfação com a Nova Identidade Corporativa e a função dos seus Colaboradores.

ANOVA					
Nova Identidade CB					
Fonte de variação	Soma de quadrado	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	1,748	3	,583	,496	,687
Dentro dos grupos	67,006	57	1,176		
Total	68,754	60			

Tabela 18 – Teste da Anova para a variável Satisfação com a Nova Identidade Corporativa, de acordo com a função dos Colaboradores na CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H3d:** A Satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com a função dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H3d.

Através da tabela 19 observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p = 0,28 > 0.05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre a variável Satisfação com a Nova Identidade Corporativa e a antiguidade dos seus Colaboradores na Empresa.

ANOVA					
Nova Identidade CB					
Fonte de variação	Soma de quadrados	g.l.	Média de quadrados	F obs	p
Entre grupos	5,828	4	1,457	1,297	,282
Dentro dos grupos	62,926	56	1,124		
Total	68,754	60			

Tabela 19 – Teste da Anova para a variável Satisfação com a Nova Identidade Corporativa, de acordo com a antiguidade dos Colaboradores na CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H3e:** A Satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com a antiguidade dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H3e.

Através da tabela 20 observa-se que as diferenças observadas na amostra não são estatisticamente significativas ( $p = 0,62 > 0,05$ ), ou seja, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas entre a variável Satisfação com a Nova Identidade Corporativa e o sexo dos Colaboradores da Empresa.

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para a igualdade das variâncias		t-test para a igualdade das médias						
		F obs	p	t	g.l.	p (correlação entre 2 variáveis)	Diferença da média	Desvio padrão	Intervalo de confiança - 95%	
									Inferior	Superior
Nova Identidade CB	Variações iguais assumidas	,249	,620	-,789	58	,433	-,239	,302	-,844	,366
	Variações iguais não assumidas			-,764	25,154	,452	-,239	,312	-,881	,404

Tabela 20 – Teste da Anova para a variável Satisfação com a Nova Identidade Corporativa, de acordo com o sexo dos Colaboradores da CaetanoBus.

### Validação da Hipótese:

**H3a:** A Satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com o sexo dos Colaboradores.

Conforme os resultados obtidos anteriormente rejeita-se a hipótese de investigação H3a.

Tabela 21 – Resultados das hipóteses de pesquisa.

Hipótese	Teste	Validação
H1a: A Personalidade da marca varia com o sexo dos Colaboradores	Teste T	Não suportada
H1b: A Personalidade varia com a escolaridade dos Colaboradores	Teste Anova	Não suportada
H1c: A Personalidade da marca varia com a idade dos Colaboradores	Teste Anova	Não suportada
H1d: A Personalidade da marca varia com a função dos Colaboradores	Teste Anova	Não suportada
H1e: A Personalidade da marca varia com a antiguidade dos Colaboradores	Teste Anova	Não suportada
H2a: A Imagem varia com o sexo dos Colaboradores	Teste T	Não suportada
H2b: A Imagem varia com a escolaridade dos Colaboradores	Teste Anova	Não suportada
H2c: A Imagem varia com a idade dos Colaboradores	Teste Anova	Não suportada
H2d: A Imagem varia com a função dos Colaboradores	Teste Anova	Não suportada
H2e: A Imagem varia com a antiguidade dos Colaboradores	Teste Anova	Parcialmente suportada
H3a: A satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com o sexo dos Colaboradores	Teste T	Não suportada
H3b: A satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com a escolaridade dos Colaboradores	Teste Anova	Não suportada
H3c: A satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com a idade dos Colaboradores	Teste Anova	Não suportada
H3d: A satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com a função dos Colaboradores	Teste Anova	Não suportada
H3e: A satisfação com a Nova Identidade Corporativa varia com a antiguidade dos Colaboradores	Teste Anova	Não suportada

## 7. Conclusão

O presente trabalho cumpriu os objetivos delineados inicialmente, tendo permitido clarificar e destacar, com base artigos científicos, o importante papel da Identidade Corporativa na estratégia de gestão das organizações (Markwick & Fill, 2006), revelando-se por exemplo, na forma como as organizações se apresentam e como podem otimizar as relações com os seus *stakeholders* (Millward et al., 2000). Além disso, Schroeder e Salzer-Morling (2006) afirmam que Identidade é um termo geral que abrange elementos fulcrais de uma empresa, nomeadamente os Valores, crenças e comportamentos dos Colaboradores, assim como os artefactos e a simbologia. Este estudo permitiu demonstrar igualmente a importância dos Colaboradores como embaixadores da marca (Peters & Waterman, 1996), representando o ponto de ligação entre o ambiente interno e externo de uma marca, tendo por isso um grande impacto na perceção dos consumidores da empresa ou organização em questão.

O inquérito por questionário que foi realizado teve o objetivo de avaliar a perceção dos Colaboradores da CaetanoBus, Empresa do Grupo Salvador Caetano, após a redefinição da Identidade Corporativa. Como já foi mencionado, optou-se por seleccionar apenas os Colaboradores com funções de chefia, administração e técnicos, uma vez que são o público interno com contacto direto com as plataformas de comunicação alvo de alterações. A análise dos resultados permitiu concluir que o Projeto da Nova Identidade Corporativa da CaetanoBus tem sido um sucesso uma vez que os Colaboradores, em geral, demonstraram mais satisfação com todas as variáveis da Empresa (plataformas de comunicação, Imagem, Valores e Identidade Corporativa), do que no período transato a estas alterações. Esta afirmação pode ser verificada por exemplo através do gráfico 17, no qual demonstra o grau de Satisfação dos Colaboradores da Empresa com a Nova Identidade Corporativa. Através do mesmo concluiu-se que 50 inquiridos têm uma opinião positiva e apenas 6 encontram-se pouco ou nada satisfeitos com a Redefinição da Identidade Corporativa.

Através da presente investigação foi possível traçar o perfil geral da CaetanoBus, assim, os Colaboradores da Empresa caracterizam-na como sendo, principalmente **Confiante** – reúne 43 respostas favoráveis; **Sincera** – 38 respostas favoráveis e **Honesta** – 37 respostas favoráveis.

Este estudo permitiu igualmente efetuar a avaliação geral dos Colaboradores relativamente aos Valores da CaetanoBus. Através do mesmo verificou-se que a **Tradição** é o principal valor que os Colaboradores internos identificam com a Empresa, com 46 respostas favoráveis. Esta classificação poderá ser explicada pelos 69 anos de história do Grupo Salvador Caetano. A seguir destaca-se o **Respeito** e a **Inovação** como Valores igualmente reconhecidos como visíveis pelos Colaboradores internos da Empresa e que espelham a atuação da mesma no dia-a-dia.

É importante destacar que o Valor com a classificação mais baixa é o **Rigor**, com apenas 28 respostas favoráveis. Sendo este um valor importante para a empresa e para os clientes finais, dado o tipo de produto a que a empresa se dedica, o estudo permitiu identificar um aspeto a ser trabalhado na comunicação interna. Deverá ser feita a identificação das razões para que os Colaboradores internos não considerem tão presente o valor Rigor, e definidas estratégias que contribuam para a futura resolução deste problema, o que ultrapassa o âmbito e objetivos do presente estudo.

Relativamente à **análise das hipóteses de pesquisa**, consegue-se também chegar a algumas conclusões. Quase todas as hipóteses não são suportadas pelos dados estatísticos do estudo, este facto poderá evidenciar que as variáveis Personalidade da marca, Imagem da CaetanoBus e a Satisfação com a Nova Identidade Corporativa não variam consoante as variáveis – sexo, escolaridade, idade, função e antiguidade – dos seus Colaboradores. Do ponto de vista corporativo, estes resultados são positivos, já que significam que não existem diferenças significativas nas perceções de diferentes grupos de Colaboradores, com base nos critérios de segmentação considerados. Então, a Imagem da CaetanoBus e a Personalidade da marca CaetanoBus mostra-se relativamente constante entre os Colaboradores, o que poderá resultar de uma comunicação coerente e de uma boa compreensão e partilha da marca pelos Colaboradores. A construção da perceção dos Valores da marca por parte dos Colaboradores poderá estar associada a outro tipo de variáveis como por exemplo: as relações interpessoais entre Colaboradores, relações entre chefias, reconhecimento individual ou coletivo do trabalho e marcos da vida da Empresa, do Grupo em si e vivências individuais que tenham marcado o Colaborador a nível emocional.



### **7.1 Implicações para a gestão**

Este estudo permitiu refletir sobre o tema Identidade Corporativa e sobre o papel dos Colaboradores para a construção de uma Identidade Corporativa sólida, cruzando um conjunto de fatores tão atuais como relevantes para as organizações e para o seu futuro. Esta investigação revelou-se de grande importância para a Empresa alvo do estudo, visto ter identificado, detalhadamente, a opinião dos Colaboradores acerca da Satisfação com a Nova Identidade Corporativa e pelo facto de ter abordado e desenvolvido o tema “Identidade Corporativa”.

Nos últimos anos tem sido dada alguma importância por parte dos estudiosos sobre a importância da Identidade Corporativa, sobretudo fruto da evolução tecnológica e da dinâmica do mercado, Valores e comportamentos de consumo. Contudo, estudos que demonstrem a importância dos Colaboradores na construção de uma Identidade Corporativa sólida são ainda escassos. Os Colaboradores passaram a ser os *stakeholders* mais importantes que uma organização possui, no entanto continuam a ser muitas vezes ignorados e esquecidos, uma vez que a maior parte das organizações privilegiam as relações externas por entenderem que são uma prioridade (Stuart, 2002). De acordo com Freeman e Liedtka (1997) os Colaboradores não devem ser entendidos como os *stakeholders* menos importantes, mas sim como embaixadores da marca.

Os estudos dedicados à Identidade Corporativa e ao papel dos Colaboradores nas empresas tornam-se um aliado importante para organizações, pois permitem chegar a resultados atuais e auxiliar nas suas estratégias. Estes estudos permitem compreender de que forma os Colaboradores influenciam a construção de uma Identidade Corporativa sólida, tornando-se mais fácil para as organizações delinearem estratégias. As organizações não podem ser indiferentes a esta temática da Identidade Corporativa, assim este estudo permite compreender a influência dos Colaboradores na criação de uma Identidade Corporativa sólida, qual a influência dos mesmos numa gestão eficiente e de que forma percebem, no caso da CaetanoBus, a Nova Identidade Corporativa.

### **7.2 Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras**

Os resultados que provêm de uma amostra de conveniência não representam uma perspetiva dos indivíduos na sua generalidade. Concretamente, foram apenas alvo do estudo os

Colaboradores administrativos, pelo que se recomenda que um futuro estudo integre os restantes Colaboradores da Empresa, por exemplo os fabris.

Seria igualmente interessante avaliar novamente as opiniões dos Colaboradores acerca da Nova Identidade Corporativa daqui a 1 -2 anos de forma a verificar a consistência deste Projeto.

Apesar da presente investigação ter enunciado alguns pontos importantes na construção de uma Identidade Corporativa sólida torna-se necessário desenvolver ainda mais este tema usando, por exemplo, variáveis, indicadores e/ou técnicas adicionais para avaliar mais detalhadamente o papel dos Colaboradores na construção de uma Identidade Corporativa forte. As variáveis que poderão ser analisadas poderão ser as relações interpessoais entre Colaboradores, relações entre chefias, reconhecimento individual ou coletivo do trabalho.

Além disso seria importante aplicar este estudo a mais empresas/instituições de forma a complementar e verificar a coerência entre os diferentes resultados.

### **7.3 Considerações finais sobre o Estágio realizado**

Relativamente à realização do estágio curricular na CaetanoBus, considero que se revelou um ponto de viragem na minha vida. A oportunidade que o Grupo Salvador Caetano me proporcionou com a realização do estágio curricular, a que se seguiu a realização de um estágio profissional, representou um importante marco na minha vida, tanto em termos profissionais como pessoais. O Grupo Salvador Caetano é uma instituição de referência em todo o mundo, que aposta constantemente na formação dos seus ativos. Para além de ter conhecido pessoas incrivelmente interessantes, tive a oportunidade de realizar uma panóplia de trabalhos na minha área, assim como fazer formações oferecidas pela Empresa que me fizeram desenvolver aptidões vitais para o meu futuro profissional, nas quais destaco a Formação em Pack Adobe: Photoshop; Illustrator e Indesign; Formação em espanhol, assim como em Filosofia Kaizen.

Em resumo, considero que o estágio em questão foi fantástico pelas razões mencionadas acima, pelo facto de que todos os objetivos propostos para o mesmo tenham sido atingidos e por, no final do mesmo, ter-me sido oferecida a oportunidade ingressar como Colaborador.

## 8. Referências Bibliográficas

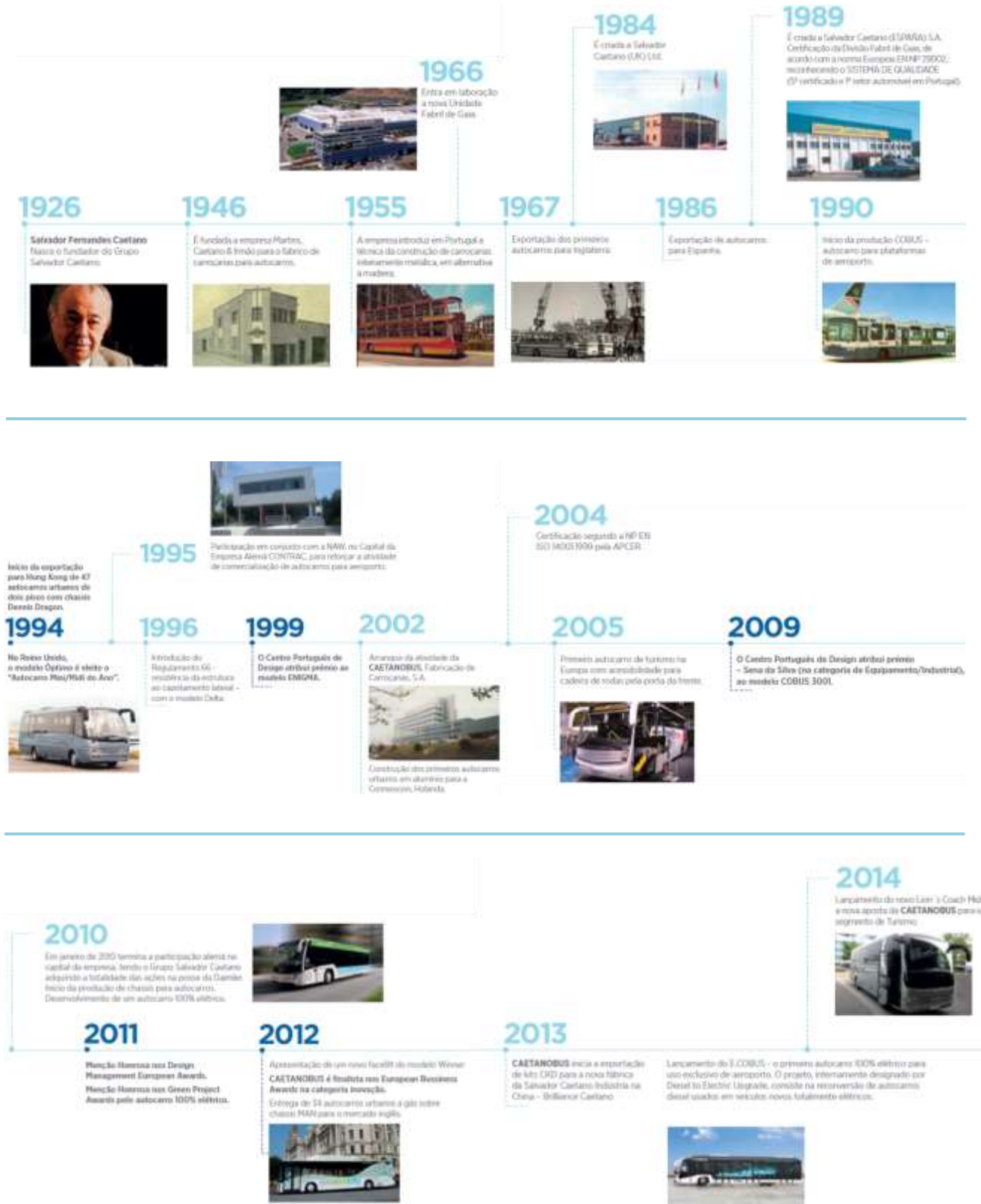
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46(3), 6–18.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347. doi:10.2307/3151897
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63–76.
- Abratt, R., & Mofokeng Thabiso. (2001). Development and management of corporate image in South Africa. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 368 – 386.
- Abratt, R., & PSB, S. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 1(5), 63 – 76.
- Alessandri, W. (2001). Modeling corporate identity : a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 173–182.
- Araújo, M., & Rocha, P. (2007). Trabalho em Equipe - Um desafio para a consolidação da estratégia da saúde da família. *Ciência & Saúde Coletiva*, 12(2), 455–464.
- Balmer, J. (1995). Corporate Identity: The power and the paradox. *Design Management Journal*, 6(1), 39–44.
- Balmer, J., & Gray, E. (2003). Corporate brands : what are they? What of them? *European Journal of Innovation Management*, 37(7/8), 997. doi:10.1108/03090560310477627
- Balmer, J. M. T. (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963–996. doi:10.1362/026725798784867536
- Balmer, J., & Soenen, G. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management™. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69–92. doi:10.1362/026725799784870441
- Balmer, J., & Stotvig, S. (1997). Corporate identity and private banking : a review and case study. *International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 169–184.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). Toward a Concept and Theory of Organization- Public Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83–98. doi:10.1207/s1532754xjpr0902
- Chernatony, L., & Riley, F. (1998). Defining a “Brand”: Beyond The Literature With Experts Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417–443. doi:10.1362/026725798784867798
- Christensen, L. (2001). Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292–315.
- Dichter, E. (1985). What’s In An Image. *Journal of Consumer Marketing*, 2(1), 75–81.
- Dowling, G. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101–109. doi:10.1016/0024-6301(93)90141-2
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1998). Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62, 1 – 13.
- Fryxell, G., & Wang, J. (1994). The Fortune corporate “reputation” index: Reputation for what? *Journal of Management*, 20(1), 1–14.

- Gray, E., & Balmer, J. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702. doi:10.1016/S0024-6301(98)00074-0
- Grunig, J. (1993). Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19(2), 121–139. doi:10.1016/0363-8111(93)90003-U
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados*. (Bookman, Ed.) (6th ed.). São Paulo.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Hora, H., Monteiro, G., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11(1973), 85–103.
- Horvath, L. (2006). Insight from industry Collaboration: the key to value creation in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(5), 205–207.
- Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (1982). *Psychological testing: Principles, applications and issues* (7th ed.). Wadsworth.
- Karaosmanoglu, E., & Melewar, T. C. (2006). Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 196–206. doi:10.1057/palgrave.bm.2550060
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Kennedy, S. (1977). Nurturing Corporate Images. *European Journal of Marketing*, 11(3), 119–164.
- King, S. (1991). Brand building in the 1990s. *Journal of Consumer Marketing*, 8(4), 43–52.
- Littlejohn, S., & Foss, K. (1989). *Theories of Human Communication*. (Wadsworth, Ed.) (3rd ed.).
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater : A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(October 1989), 103–123.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. (B. C. Ed, Ed.).
- Markwick, N., & Fill, C. (2006). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 409.
- Mattar, F. (2012). *Pesquisa de Marketing*. (E. Campus, Ed.) (5 edição.). Rio de Janeiro: Elsevier Ltd.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220. doi:10.1080/1352726032000119161
- Millward, O., Kiriakidou, O., & Millward, L. J. (2000). Reputation management Corporate identity : external reality or internal fit? *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 49 – 58.
- Moingeon, B. (1997). Understanding corporate identity : the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 383 – 395.
- Motion, J., & Leitch, S. (2003). The Technologies of Corporate Identity, 32(3), 45–65.
- Peters, T. J., & Waterman, R. M. (1996). Lessons from America Best - Run Companies, 7(24), 53–56.
- Rekom, J. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 421.

- Riel, C., & Balmer, J. (1997). Corporate identity : the concept , its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5).
- Ruão, T. (2003). *As Marcas e o Valor da Imagem. A dimensão simbólica das atividades económicas*. Universidade Lusófona, Braga.
- Sabine, E., & Will, M. (1996). Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2), 100–109.
- Scharf, E. (2012). A Proposta de Valor e o Capital Humano: práticas estratégicas de marketing. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, pp. 216–233. São Paulo.
- Schmitt, B., & Pan, Y. (1994). Managing Corporate and Brand identities in the Asia Pacific region. *California Management Review*, 36(4), 32–48.
- Shanley, C. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 258.
- Sousa, P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*. (Universidade Fernando Pessoa, Ed.) (2nd ed.). Porto.
- Stuart, H. (2002). Employee Identification with the Corporate Identity. *International Studies of Management & Organization*, 32(3), 28–44.
- Theunissen, P. (2014). Co-creating corporate identity through dialogue: A pilot study. *Public Relations Review*, 40(3), 612–614. doi:10.1016/j.pubrev.2014.02.026
- Valerio, D., & Pizzinatto, N. (2008). *Análise da Imagem Organizacional de Universidade Por Meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade*. *Revista de Administração Mackenzie*. Universidade Metodista Piracicaba.
- Venturini, J., Kader, T., Fleck, C., & Fossá, M. Percepção De Imagem Organizacional : O Caso Da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma-Campal / Rs (2007). Foz do Iguaçu.
- Wally, O. (1991). Corporate Identity and the Behavioral Dimension. *Design Management Journal*, 2(1), 42 – 45.

## 9. Anexos

### 9.1 Marcos Históricos



## 9.2 Indicadores da Empresa

 Ano	 Volume de Vendas	 Unidades	 Número de Colaboradores	 Exportação
2013	≈43 M€	364	500	90%
2014	≈50 M€	431	612	95%

## 9.3 Escala de Personalidade da Marca, nos Estados Unidos, de Aaker (1997), com 42 itens

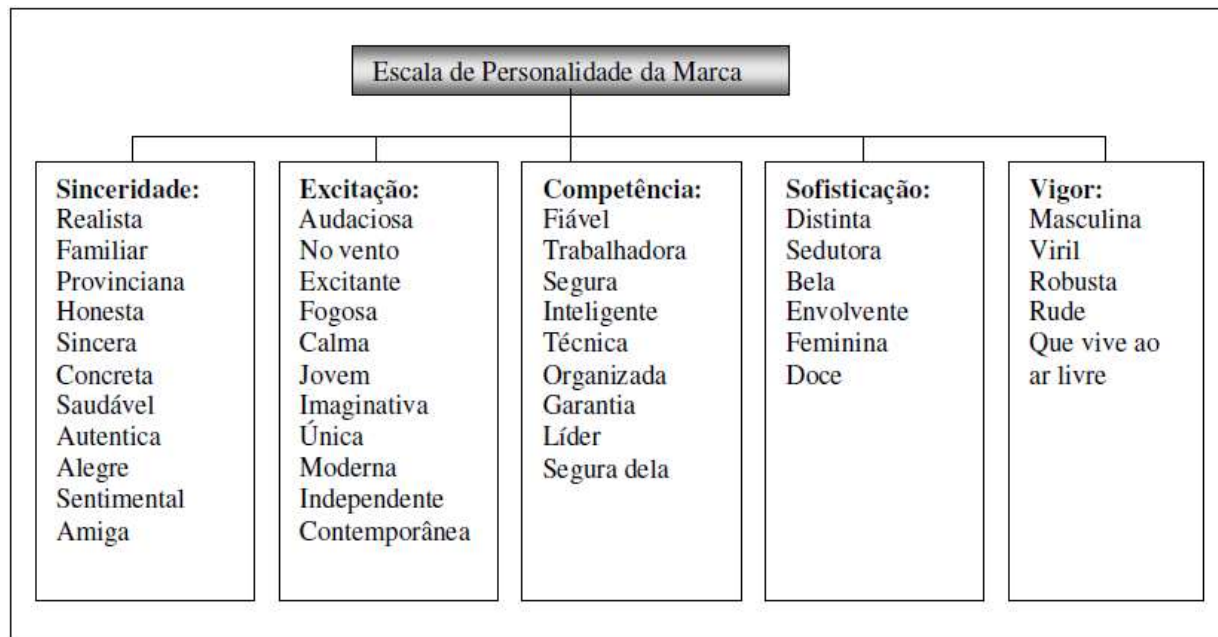


Fig.5 - Adaptado: Aaker, Jennifer L. (1997), "Dimensions of Brand Personality", Journal of Marketing Research, Vol. 34, Nº3, pp. 347-356.

## 10. Apêndice

### 10.1 Questionário

#### Redefinição da Identidade Corporativa: A perspectiva dos Colaboradores internos

##### Instruções de resposta ao questionário:

O presente questionário insere-se na investigação para a Dissertação de Mestrado sobre o tema “Redefinição da Identidade Corporativa: A perspectiva dos Colaboradores internos”, do Mestrado em Marketing, da Universidade de Aveiro.

O questionário tem como propósito avaliar de que forma os Colaboradores da CaetanoBus, Empresa do Grupo Salvador Caetano, percebem a nova identidade corporativa, assim como os elementos inerentes à sua mudança, tais como plataformas de comunicação, assinatura, imagem e valores da Empresa.

O tempo médio de resposta a este questionário situa-se entre os 3 a 5 minutos. Obrigado.

Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial, estando garantido o anonimato dos inquiridos.

---

##### \*Resposta Obrigatória

##### Dados Sociodemográficos

###### Sexo\*

Masculino ☐

Feminino ☐

Idade: \* \_\_\_\_\_

###### Escolaridade\*

4º ano ☐

9º ano ☐

12º ano ☐

Curso de especialização tecnológica (CET) ☐

Formação Superior ☐ \_\_\_\_\_ (Grau Académico)

Outro: \_\_\_\_\_



Função\*

- ☐ Administrativo
- ☐ Técnico
- ☐ Chefia
- ☐ Operador de produção/manutenção
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

Número de anos na Empresa: \* \_\_\_\_\_

### **1 - Sobre a marca CAETANOBUS**

#### **1.1 - Conhece o logótipo da CaetanoBus?\***

- Sim ☐
- Não ☐

#### **1.2 - Conhece o slogan da CaetanoBus?\***

- Sim ☐
- Não ☐

Se Sim, qual? \_\_\_\_\_

#### **1.3 - Como classifica a imagem atual da CaetanoBus de acordo com as seguintes características?**

**Indique o seu grau de concordância sobre cada uma.\***

5- Concordo Totalmente 4- Concordo 3- Não Concordo nem Discordo 2- Discordo 1- Discordo Totalmente

	5	4	3	2	1
Moderna					
Coerente com a identidade da empresa	5	4	3	2	1
Apelativa	5	4	3	2	1

**1.4 –Tenha presente a escala de 5 a 1 aqui representada. A seguir são apresentadas diversas afirmações sobre a CaetanoBus. Indique o seu grau de concordância sobre cada uma.\***

5- Concordo Totalmente 4- Concordo 3- Não Concordo nem Discordo 2- Discordo 1- Discordo Totalmente

A CaetanoBus revela sinceridade	5	4	3	2	1
A CaetanoBus revela honestidade	5	4	3	2	1
A CaetanoBus revela-se saudável	5	4	3	2	1
A CaetanoBus revela-se alegre	5	4	3	2	1
A CaetanoBus mostra ousadia	5	4	3	2	1
A CaetanoBus mostra-se espirituosa	5	4	3	2	1
A CaetanoBus mostra-se imaginativa	5	4	3	2	1
A CaetanoBus mostra-se atual	5	4	3	2	1
A CaetanoBus mostra ser de confiança	5	4	3	2	1
A CaetanoBus mostra ser inteligente	5	4	3	2	1
A CaetanoBus mostra ser bem sucedida	5	4	3	2	1
A CaetanoBus demonstra sofisticação	5	4	3	2	1
A CaetanoBus demonstra ser encantadora	5	4	3	2	1

A CaetanoBus representa liberdade	5	4	3	2	1
A CaetanoBus demonstra ser de caráter forte	5	4	3	2	1

**1.5 – O quadro que se segue apresenta os valores atuais da CaetanoBus. De acordo com a identidade da Empresa, indique o seu grau de concordância sobre cada um relativamente à atuação da Empresa.\***

5- Concordo Totalmente 4- Concordo 3- Não Concordo nem Discordo 2- Discordo 1- Discordo Totalmente

Tolerância	5	4	3	2	1
Tradição	5	4	3	2	1
Respeito	5	4	3	2	1
Inovação	5	4	3	2	1
Rigor	5	4	3	2	1
Qualidade	5	4	3	2	1
Cooperação	5	4	3	2	1
Foco no Cliente	5	4	3	2	1

**2 - Classifique os canais de comunicação de acordo com as alterações efetuadas no Projeto da Nova Imagem da CaetanoBus.\***

5- Muito Bom 4- Bom 3- Razoável 2- Mau 1- Muito Mau

<u>ANTES</u>	Design	Funcionalidade
Template das apresentações (PPT)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

<u>ATUALMENTE</u>	Design	Funcionalidade
Template das apresentações (PPT)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

<u>ANTES</u>	Design	Facilidade de acesso à informação	Qualidade e relevância dos conteúdos
Portfólio de Produto	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

<u>ATUALMENTE</u>	Design	Facilidade de acesso à informação	Qualidade e relevância dos conteúdos
Portfólio de Produto	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

<u>ANTES</u>	Design	Qualidade e relevância dos conteúdos
Jornal CaetanoBus Notícias	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

<u>ATUALMENTE</u>	Design	Qualidade e relevância dos conteúdos
Jornal CaetanoBus Notícias	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

<u>ANTES</u>	Design	Qualidade e relevância dos conteúdos	Facilidade de acesso à informação
Apresentação Institucional (PPT)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

<u>ATUALMENTE</u>	Design	Qualidade e relevância dos conteúdos	Facilidade de acesso à informação
Apresentação Institucional (PPT)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

<b><u>ANTES</u></b>	<b>Design</b>	<b>Coerente com a identidade da empresa</b>
Merchandising (sacos, canetas, capas, bloco de notas)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

<b><u>ATUALMENTE</u></b>	<b>Design</b>	<b>Coerente com a identidade da empresa</b>
Merchandising (sacos, canetas, capas, bloco de notas)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

**3 – Qual o seu grau de satisfação com a Nova Identidade Corporativa da CaetanoBus?\***

- ☐ Totalmente Satisfeito
- ☐ Muito Satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Pouco Satisfeito
- ☐ Nada Satisfeito

Muito obrigado pela sua colaboração. Os resultados obtidos irão ajudar a Empresa a perceber melhor as suas perceções sobre a Identidade Corporativa.